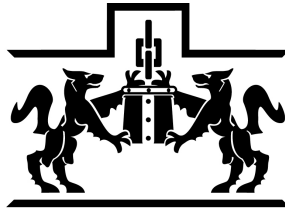


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

Las redes favorecen que las Organizaciones de la Sociedad Civil incidan en la agenda pública

TESIS

Para obtener el grado de

Maestra en Políticas Públicas

Presenta

María del Pilar Parás García

Directora: Dra. Sonia Hernández Cordero

Lectores: Dr. Irving Rosales Arredondo
Dr. David Heres del Valle
Dra. Ana María Sánchez Rodríguez

Este estudio pretende conocer las características de las redes de organizaciones de la sociedad civil que favorecen que las organizaciones de la sociedad civil ya sean pequeñas, medianas o grandes puedan incidir en la agenda pública.

Resumen

Esta investigación analiza las características que fortalecen la capacidad de incidencia pública de las redes de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México. Basada en un enfoque cualitativo, a partir de entrevistas a redes diversas y un marco teórico que articula los enfoques de redes de OSC, acción colectiva y redes de políticas públicas, se identificaron factores clave que explican su efectividad.

Los hallazgos muestran que la colaboración en red potencia las capacidades individuales, facilita la construcción de legitimidad colectiva y permite enfrentar desafíos complejos con mayor eficacia. Se identifican tres bloques esenciales para fortalecer la incidencia: el compromiso de los miembros, el grado de institucionalidad alcanzado y el capital estratégico. Estos elementos se articulan en torno a un factor transversal: la confianza, que se consolida mediante liderazgos legítimos, prácticas de transparencia, rendición de cuentas y una visión compartida.

También se evidencia que la diversidad interna enriquece las estrategias y amplía el impacto de las redes. Las alianzas con otros sectores y con los propios titulares de derechos fortalecen su legitimidad y capacidad de incidencia. Frente a la complejidad del entorno político y desafíos como la escasez de recursos o la participación desigual, las redes han desarrollado estrategias creativas para enfrentar estos retos.

La tesis concluye que las redes son estructuras clave para sostener y ampliar la participación ciudadana en los asuntos públicos. Subraya la urgencia de invertir en su fortalecimiento desde la filantropía y la política pública, mediante incentivos, formación, acompañamiento y financiamiento a proyectos colaborativos que generen transformación social.

Agradecimientos

Gracias a mi familia que es mi motor, a Pepe, mi compañero de vida, por su apoyo incondicional, a mis hijos, José, Andrés e Isabel, por su cercanía, su interés genuino y por acompañarme en cada paso de este camino. A mis amigas queridas, que me alentaron, escucharon y celebraron conmigo.

Esta tesis no habría sido posible sin el acompañamiento y guía generosa de mi querida asesora, la Dra. Sonia Hernández Cordero, gracias por su tiempo, su mirada crítica y su confianza. También al Dr. David Heres del Valle y al Dr. Irving Rosales Arredondo gracias por su apoyo durante todo el proceso y por su lectura atenta de este trabajo.

Agradezco a Ana María Sánchez, directora de Filantropía en Cemefi, por su entusiasmo con el tema y por aceptar ser lectora de esta tesis. Y a Paulina Botella Alanís, por su generosidad al ayudarme a encontrar los caminos de esta investigación y por el valioso análisis de redes que dio origen a este trabajo.

Agradezco a Tere Gómez por la revisión de estilo, por su mirada atenta y generosa. Su sensibilidad y cuidado enriquecieron notablemente este trabajo.

Gracias a las 12 personas que me regalaron su tiempo para ser entrevistadas. Sus palabras, experiencias y reflexiones son lo más valioso de esta investigación.

Y gracias a todas las redes en las que he tenido la fortuna de participar, y a sus miembros, por enseñarme que la colaboración no solo es posible, sino profundamente transformadora.

Espero que este trabajo motive a más personas y organizaciones a colaborar en red, a construir colectivamente desde la confianza y desde la convicción de que, al sumar causas y sueños, podemos incidir de manera más efectiva en los cambios que exige la agenda pública.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	6
2. ANTECEDENTES	7
2.1 EL TRABAJO DE LA SOCIEDAD CIVIL EN REDES COLABORATIVAS: 25 EXPERIENCIAS EN MÉXICO	8
2.2 DIRECTORIO	9
3. MARCO CONCEPTUAL	11
3.1 SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA	11
3.1.1 <i>¿Qué entendemos por sociedad civil y tercer sector?</i>	12
3.1.2 <i>Historia de la sociedad civil y tercer sector</i>	13
3.2 INCIDENCIA EN POLÍTICA PÚBLICA	18
3.2.1 <i>Historia de la participación de las OSC en lo público</i>	19
3.2.2 <i>¿Qué entendemos por incidir en política pública?</i>	20
3.3 REDES DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	23
4. MARCO TEÓRICO	26
4.1 TEORÍA DE REDES DE OSC	26
4.1.1 <i>Origen de las redes de OSC.</i>	26
4.1.2 <i>Vínculo de las redes de OSC con la política pública</i>	27
4.1.3 <i>Variables o características de la teoría de redes de OSC</i>	28
4.1.4 <i>El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México</i>	29
4.2 TEORÍA DE ACCIÓN COLECTIVA	33
4.2.1 <i>Variables propuestas por la teoría de acción colectiva</i>	34
4.3 TEORÍA DE REDES DE POLÍTICA PÚBLICA	36
4.3.1 <i>Variables o características encontradas en la teoría de redes de política pública</i>	38
4.4 ANÁLISIS DE CARACTERÍSTICAS DE LAS TEORÍAS ESTUDIADAS	41
4.5 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	45
5. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	46
5.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	46
5.2 TEMA DE INVESTIGACIÓN	46
5.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	47
5.4 DEFINICIÓN DE CARACTERÍSTICAS A INVESTIGAR	47
5.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	48
6. MARCO METODOLÓGICO	50
6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	50
6.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	51
6.2.1 <i>Selección de los entrevistados</i>	51
6.2.1.1 <i>Criterios de selección</i>	51
6.2.1.2 <i>Redes de OSC seleccionadas</i>	53
6.3 DISEÑO DE LAS ENTREVISTAS	54
6.3.1 <i>Plan de las entrevistas</i>	55
6.3.1.1 <i>Introducción de la entrevista</i>	56
6.3.1.2 <i>Preguntas abiertas</i>	56
6.3.1.3 <i>Preguntas cerradas</i>	57
6.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA	59
6.5 ROL DEL ENTREVISTADOR	60
6.5.1 <i>Breve biografía de Pilar Parás García</i>	60
7. RESULTADOS	62
7.1. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS:	62
7.1.1 <i>Prioridad de la incidencia en las redes entrevistadas</i>	62
7.1.2 <i>Compromiso de los miembros de las redes</i>	66

7.1.3 <i>Institucionalidad de las redes</i>	68
7.1.4 <i>Capital de las redes</i>	77
7.2 FORTALEZAS DE LAS REDES DE OSC QUE FACILITAN LA INCIDENCIA	85
7.3. RIESGOS, LIMITACIONES Y OBSTÁCULOS DE LAS REDES PARA HACER INCIDENCIA	88
7.4. HALLAZGOS Y APORTACIONES ESPECIALES	90
7.5 ACTORES RELEVANTES	93
8. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	95
8.1 RECOMENDACIONES	103
9. CONCLUSIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	114
ANEXO 1. EL TRABAJO DE LA SOCIEDAD CIVIL EN REDES COLABORATIVAS: 25 EXPERIENCIAS EN MÉXICO. CENTRO MEXICANO PARA LA FILANTROPÍA, FUNDACIÓN MERCED QUERÉTARO Y ALTERNATIVAS Y CAPACIDADES. (2025).	114
ANEXO 2. PROPUESTA DE CLASIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES DE LA ONU	114
ANEXO 3. LISTADO DE ACTIVIDADES RECONOCIDAS LA LEY DE FOMENTO A LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. 2006.	115
ANEXO 4. CLASIFICACIÓN EMPLEADA POR EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIO, SAT.	115
ANEXO 5. GUÍA DE ENTREVISTA	116
ANEXO 6. CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO	118

1. Introducción

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México han buscado incidir en la agenda pública con el objetivo de promover transformaciones sociales, políticas y legales que beneficien a los sectores más vulnerables. No obstante, resulta difícil que una sola organización, especialmente si es pequeña o de alcance local, logre un impacto significativo en las políticas públicas. Esta dificultad se ha acentuado en los últimos años debido a la creciente complejidad del entorno político y a las restricciones en el acceso y el uso de recursos destinados a la incidencia. Ante este panorama, las redes y los colectivos han surgido como una estrategia eficaz para amplificar la voz y la acción de las OSC, al permitirles articular esfuerzos, construir legitimidad colectiva y fortalecer su capacidad de influencia.

Esta investigación surge con la necesidad de comprender cómo las redes de OSC contribuyen a la incidencia en la agenda pública y cuáles son las características clave que explican su efectividad. La experiencia acumulada en redes como “RedEAmérica”¹ e “Iniciativa Manifiesta”² ha permitido constatar que el trabajo colectivo, cuando se basa en la confianza, una visión compartida y una estructura organizativa adecuada, puede generar una incidencia real. Sin embargo, también ha evidenciado que muchas redes se debilitan o desaparecen ante la falta de claridad en sus objetivos, liderazgo, recursos o cohesión interna.

Esta tesis parte del supuesto de que la participación en red puede ser una vía eficaz para potenciar la incidencia de las OSC en las políticas públicas. Desde Proeducación I.A.P.³ se vivió de primera mano la experiencia de identificar, desde las escuelas primarias públicas, la necesidad de cambios en las políticas educativas. Fue precisamente a través de la participación en redes como “Muévete por la Educación”⁴ y “Juntos por la Educación”⁵ que se logró incidir, minimizando los riesgos hacia la institución y multiplicando el alcance de las propuestas.

Este estudio busca identificar las características organizativas, relacionales y estratégicas que fortalecen la capacidad de las redes para incidir, reconociendo que no todas se conforman con ese propósito explícito, pero que muchas terminan desarrollando acciones que impactan en lo público. A partir de esta reflexión, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué características fortalecen la capacidad de las redes de OSC para incidir en la agenda pública?

Para responder a esta pregunta, se construyó un marco teórico integrado por tres enfoques complementarios: la teoría de redes de organizaciones de la sociedad civil, la teoría de acción colectiva y la teoría de redes de políticas públicas.

¹Para información adicional, consultar <https://redeamerica.org>

²Para información adicional, consultar <https://iniciativamanifiesta.org>

³Para información adicional, consultar <https://www.proeducacion.org.mx>

⁴Para información adicional, consultar <https://www.educacionfutura.org/wp-content/uploads/2015/06/Posición-del-Muévete-por-la-Educación-2015.05.31.pdf>

⁵Para información adicional, consultar <https://soundcloud.com/juntos-por-la-educacion>.

A partir de estas teorías se definieron tres bloques de análisis: el compromiso de los miembros, la institucionalidad y el capital estratégico, que orientaron tanto la revisión conceptual como el diseño metodológico.

Esta tesis busca aportar al conocimiento sobre la acción colectiva en el tercer sector en México, visibilizar el papel de las redes como actores políticos y ofrecer herramientas analíticas que contribuyan a fortalecer su impacto. En este sentido, se reafirma la importancia de invertir, desde la filantropía, en la creación y la consolidación de redes que actúen como vehículos de colaboración y se consoliden como estructuras clave para sostener, proteger y ampliar la participación ciudadana en la vida pública. Comprender sus dinámicas, aprendizajes y desafíos constituye, por tanto, un aporte indispensable para el fortalecimiento de la democracia.

2. Antecedentes

En México, durante los últimos 30 años, el tercer sector ha explorado diversos caminos para incidir en políticas públicas. Las OSC han adquirido un vasto conocimiento y experiencia al abordar diferentes problemáticas sociales, lo que les ha permitido proponer cambios en políticas públicas y aumentar su impacto. Adicionalmente, han surgido organizaciones dedicadas exclusivamente a la incidencia en políticas públicas y otras enfocadas en fortalecer y capacitar a las OSC para este fin.

La experiencia muestra que las OSC buscan colocar sus causas y propuestas en la agenda pública. En 2010, Mónica Tapia, de Alternativas y Capacidades AC, realizó diversos estudios y concluyó que, para incidir en la agenda pública, una organización debe comprender lo público, utilizar herramientas y planear estrategias, construir capacidades y contar con recursos. Tapia afirma que influir en las políticas públicas en México es complejo, y que una OSC pequeña o mediana difícilmente puede lograrlo de manera individual (Tapia, Campillo, Cruickshank & Morales, 2010).

Por esta razón, se ha identificado que entre los diez medios más efectivos para facilitar la incidencia de las OSC en la agenda pública en México se encuentra la participación en redes o colectivos. A continuación, se enumeran los 10 diferentes medios que en México facilitan a las OSC para incidir en la agenda pública (Tapia, M., Campillo, B., Cruickshank, S., & Morales, G., 2010):

1. La evaluación de impacto de programas propios, la OSC genera evidencia que incide en las decisiones gubernamentales.
2. La investigación que genera diagnóstico y datos, estos ayudan a evidenciar problemas.
3. El contar con liderazgos legítimos que tienen voz pública.
4. Ser convocados para participar en discusiones o foros, nacionales o internacionales.
5. Contar con relaciones en gobierno o legislativo, pueden ser funcionarios o legisladores que participaron en la organización anteriormente.
6. Contraloría social, observatorios y vigilancia de servicios o programas públicos.
7. Litigio estratégico, amparos y denuncia legal.

8. Cabildeo legislativo.
9. El participar en redes o colectivos.
10. Medios de comunicación y uso de redes sociales.

Dado que Tapia reconoce la participación en redes como un medio relevante para que las OSC puedan incidir en la política pública, se considera importante conocer y reconocer el valor agregado que las redes aportan para incentivar la participación y colaboración de las OSC, fomentando así la creación de nuevas redes.

Uno de los primeros retos metodológicos fue la ausencia de un directorio nacional de redes de OSC en México. Con la intención de llenar ese vacío, el Centro Mexicano para la Filantropía A. C. (Cemefi), Fundación Merced Querétaro A. C. y Alternativas y Capacidades A. C. impulsaron una encuesta para conocer el funcionamiento de estas redes y la forma en que se organizan para incidir en la agenda pública. De un total de 68 redes identificadas, 25 respondieron al cuestionario. A partir de estas respuestas, se elaboró un directorio que sirvió como base para seleccionar la muestra de esta investigación, que se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, con entrevistas a profundidad a representantes de redes seleccionadas, con el fin de explorar las condiciones que favorecen su capacidad de incidencia.

Los resultados de dicha encuesta revelan hallazgos relevantes relacionados con la razón de ser de las redes, la confianza como elemento transversal que las sostiene, la importancia del liderazgo legítimo, las alianzas estratégicas, la participación y diversidad de sus miembros, así como la necesidad de estructuras organizativas claras pero flexibles.

2.1 El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México

Fue así como, a principios de 2022, Cemefi, Fundación Merced Querétaro y Alternativas y Capacidades⁶ promovieron la elaboración de la encuesta mencionada, con el objetivo de comprender el funcionamiento de las redes de OSC en México y su forma de organización para llevar a cabo acciones de incidencia. Los hallazgos se recopilaron en el documento “*El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*”, publicado por las tres organizaciones y que se anexa a esta tesis como insumo relevante para el análisis. (Anexo 1).

Las 25 redes que respondieron al cuestionario conforman ahora un primer directorio, presentado públicamente junto con los resultados de la encuesta el 30 de mayo de 2025 y disponible en el sitio web de Cemefi. Este directorio está concebido como un proyecto en construcción, que se irá complementando de manera gradual. Se espera que, con el tiempo, más redes decidan integrarse, reconociendo el valor de formar parte de esta herramienta colectiva (Cemefi, FMQ y A y C, 2025). Los resultados permiten visibilizar el trabajo de las redes, su aporte en los procesos de incidencia y su contribución al fortalecimiento de las prácticas e institucionalidad de las organizaciones de la sociedad civil.

⁶ En lo sucesivo: Cemefi, FMQ y A y C.

En esta tesis, la encuesta fue la fuente de información a partir de la cual se seleccionó la muestra de redes incluidas en el proceso de entrevistas. Asimismo, los resultados de las preguntas relacionadas con la incidencia en política pública fueron considerados como insumo para el marco teórico, lo que ayudó a definir las variables analizadas en la investigación cualitativa.

De un total de 68 redes detectadas a las que se distribuyó la encuesta, solo 25 respondieron (lo que equivale a una muestra del 36.71%), por lo que no se puede suponer que esta muestra sea representativa de la realidad de las redes que hay en el país y los resultados tampoco pueden ser generalizables ni concluyentes, sin embargo, constituyen un antecedente valioso que aporta contexto y orienta la investigación desarrollada en este trabajo.

2.2 Directorio

A continuación, se presenta el directorio resultante de la encuesta: *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*. Este directorio representa el primer paso para promover las redes en México, así como para dar a conocer sus acciones de incidencia y su funcionamiento, además de haber servido como base para seleccionar las redes entrevistadas durante la presente investigación.

Tabla1. Directorio de redes de OSC en México

Nombre de la Red	Propósito de la Red	Correo de contacto
Acción Ciudadana Frente a la Pobreza	Ser un polo referente de sociedad civil, confiable, propositivo y con capacidad de incidencia que promueve cambios sistémicos en las instituciones, las políticas y la cultura a fin de superar la pobreza y la desigualdad con un enfoque de derechos.	juana.acosta@frentealapobreza.mx, amalia.zavala@frentealapobreza.mx
Alianza contra la Desigualdad	Nuestra misión es “facilitar y acompañar procesos de reflexión, aprendizaje, organización e incidencia para articular y fortalecer actores, comunidades y procesos organizativos que vivan, enfrenten y promuevan acciones emancipatorias para luchar contra las desigualdades”.	aline.zunzunegui@fightinequality.org
Alianza de Organizaciones para Adultos Mayores A.C.	Fortalecer y profesionalizar la operación de las organizaciones dedicadas a prestar servicios de atención a personas mayores en modelos de atención temporales o permanente; así como generar vínculos y alianzas, con instituciones públicas, privadas y sociales que coadyuven a mejorar la labor social que realizan las organizaciones y la visión del envejecimiento en México.	redadultomayordf@gmail.com.mx
Alianza Jóvenes con Trabajo Digno	Promover la agenda de Trabajo Digno para jóvenes oportunidad por medio de la incidencia pública.	angie@jovenescontrabajodigno.mx
Ascenred	Capacitación y profesionalización de las osc de Tamaulipas	evamariauribecarbajal@gmail.com
Coalición Ciudadana por la Movilidad Sostenible de Querétaro QM21QM21	Procurar que se garantice el derecho humano a la movilidad eficiente, accesible, incluyente, equitativa, segura y sostenible, de manera democrática, manteniendo una pluralidad de visiones.	arqbravo.valle@gmail.com
Colectivo Cero Desabasto	Garantizar el acceso efectivo a los medicamentos e insumos de salud para todos y todas.	andres.castaneda@nosotrxs.org
Colectivo para el Impacto Social	Agrupar, representar y fortalecer a organizaciones de impacto social en la zona norte de Quintana Roo.	denisse@colectivoimpactosocial.org
Comunalia	Fortalecer a las fundaciones comunitarias de México.	direccion@comunalia.org.mx
Fondos a la Vista	Transparencia y Rendición de Cuentas.	fondosalavista@gmail.com

Grupo de Trabajo sobre Política Migratoria	Impulsar una política migratoria mexicana con enfoque de derechos humanos, infancia, género e interculturalidad, construida de manera participativa y transparente.	gtpoliticamigratoria@gmail.com
Iniciativa Nadie es Menos	Incidencia en política pública en salud para la detección, diagnóstico y acceso universal a tratamiento interdisciplinario e integral para personas con enfermedades consideradas de baja prevalencia.	fumeni.ac@gmail.com
Red de Bancos de Alimentos de México	Acabar con el Hambre en México combatiendo el desperdicio de alimentos	mjimenez@bamx.org.mx
Red de Casas Hogar de Querétaro	Ser la voz colectiva para la protección y promoción de los derechos de NNA en situación de riesgo en el estado de Querétaro mediante la alianza estratégica de Casas Hogar.	redcasashogargro@gmail.com
Red de Discapacidad de Querétaro	Favorecer la inclusión y difundir los derechos de las personas con discapacidad a través de esfuerzo común de Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Querétaro.	reddiscapacidadgro@gmail.com
Red de Educación Menstrual	Generar y acompañar procesos que fortalezcan la educación, la salud y el activismo menstrual, dirigidos a acompañantes de personas menstruantes y/o en edad menstrual, para naturalizar el desarrollo biopsicosocial de la menstruación.	red.educacion.menstrual@gmail.com
Red de las Juventudes Querétaro	Mejorar la calidad de vida de las y los jóvenes que tengan contacto con la Red y sus nodos, e incidir en la capacidad de los jóvenes para ejercer sus derechos desde sus realidades.	vinculacion@fundacionmerced.org
Red de Observación de Medidas Cautelares	Conformar la Red-OMEC con organizaciones de la sociedad civil (OSC) para dotarlas de conocimiento técnico-práctico para monitorear, evaluar y emitir recomendaciones acerca del uso de las medidas cautelares y las condiciones derivadas de la suspensión condicional del proceso en cada uno de los estados contraparte de JAVA.	dgeneral@reintegra.org.mx
Red de Salud Mental	Contribuir con otras organizaciones el servicio de la salud mental, integrando el conocimiento entre organizaciones similares.	patronatopsicologicoqueretano@gmail.com
Red Intersectorial por la Integración de Personas en Movilidad de Querétaro	Procurar la integración (económica, social y cultural) para las personas en movilidad en la ciudad de Querétaro.	vinculacion@fundacionmerced.org
Red OSC de la huasteca potosina	Colaboración para atender problemáticas públicas principalmente locales.	direccion@kichaj.org
RED Personas Mayores	Con un propósito en común se realizará trabajo en equipo, uniendo fuerza para ampliar nuestro universo y tener a más beneficiarios adultos mayores que se vean favorecidos con nuestros diversos programas y acciones.	gaapcentroadultosmayores@gmail.com
Red por los Derechos de las Infancias y Adolescencias en Chiapas	REDIAS es una alianza de organizaciones de la sociedad civil que trabaja con el objetivo común de promover y defender los derechos de niñas, niños y adolescentes en Chiapas.	redias.chis@gmail.com
REDIM - Red por los Derechos de la Infancia en México	El objeto principal de la asociación es proteger, promover, difundir y defender los derechos de niñas, niños y adolescentes a través de acciones y programas por medio de la Red por los Derechos de la Infancia en México, sin perseguir fin de lucro.	direccion@derechosinfancia.org.mx
Unidosc	Promover y defender los derechos de las organizaciones civiles	derechososc@gmail.com

Fuente: Cemefi, FMQ y A y C (2025). *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*. Centro Mexicano para la Filantropía

3. Marco conceptual

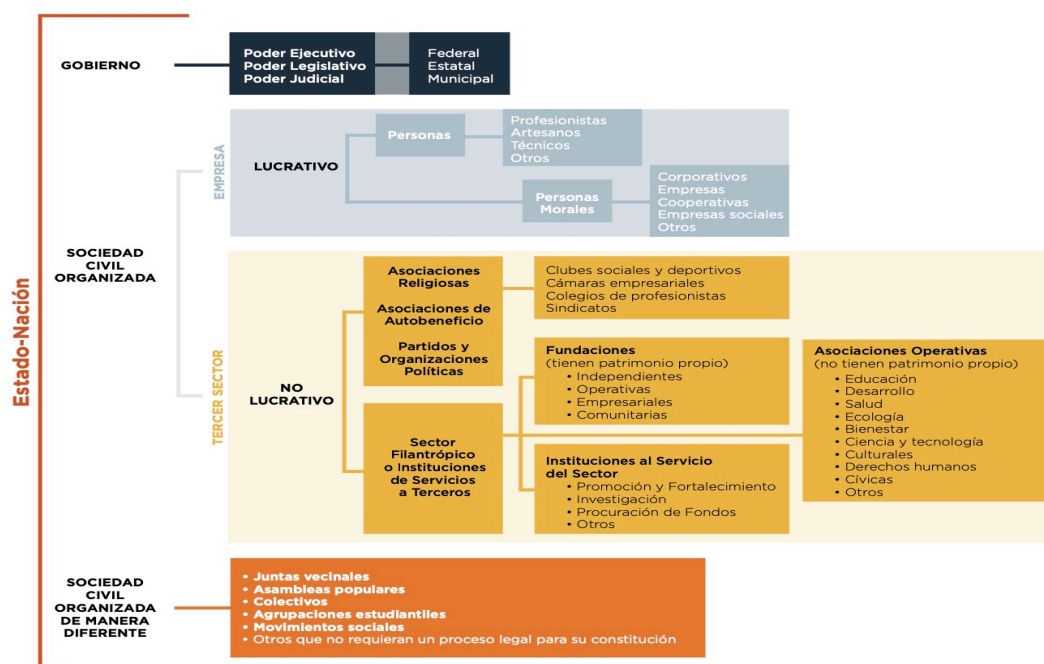
Para analizar la incidencia de las OSC, es necesario comenzar por revisar qué se entiende por sociedad civil, por qué se le denomina *tercer sector* y cuál ha sido su trayectoria y relevancia en el contexto mexicano. Asimismo, resulta fundamental precisar el concepto de incidencia y el papel que desempeña la sociedad civil en la construcción de la agenda pública.

Comprender en profundidad el significado de sociedad civil y del tercer sector permite dimensionar con mayor precisión la relevancia de las redes de OSC, cuya definición también se abordará en este capítulo. Estas estructuras fortalecen la capacidad de incidencia y la efectividad de las organizaciones individuales. Al actuar en red, las OSC pueden compartir recursos, conocimientos y estrategias, lo que amplifica su impacto tanto en la formulación y la implementación de políticas públicas, como en la promoción de una sociedad más justa, participativa y democrática.

3.1 Sociedad civil organizada

El concepto de sociedad civil organizada es amplio e incluye a partidos políticos, sindicatos, asociaciones civiles, fundaciones, organizaciones empresariales, religiosas y diversos colectivos. Cemefi ofrece una definición que sintetiza esta diversidad de actores y la presenta de forma esquemática en la figura 1. Por otro lado, el término *sociedad civil* también se asocia frecuentemente con el denominado sector social o tercer sector, integrado principalmente por organizaciones no lucrativas orientadas al bien común.

Figura 1. La sociedad civil organizada



Fuente: Cemefi

Fuente: Cemefi. (2023). *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2023*, P. 14.
<https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/11568.pdf>

3.1.1 ¿Que entendemos por sociedad civil y tercer sector?

El tercer sector o sector social engloba el conjunto de organizaciones e instituciones que operan independientemente del gobierno y del sector empresarial, abarcando desde asociaciones comunitarias e instituciones de asistencia hasta fundaciones donantes y movimientos sociales. Tercer sector incluye a las organizaciones no lucrativas y lo entendemos como “*el espacio fuera de la familia, el Estado y el mercado, donde las personas se asocian voluntariamente sobre la base de intereses y necesidades comunes*”, como lo define CIVICUS (2013, p. 5). Contar con una sociedad civil sólida es esencial para asegurar la democracia, la paz, la seguridad y el desarrollo (Organización de los Estados Americanos [OEA], 2010).

El filósofo alemán Jürgen Habermas, miembro de la Escuela de Frankfurt, define la sociedad civil como el conjunto de instituciones que protegen y promueven los derechos individuales, políticos y sociales de los ciudadanos, facilitando su libre asociación (Habermas, 1984).

Según Arato y Cohen, la sociedad civil se compone de instituciones que defienden los derechos ciudadanos y promueven la libre asociación, así como movimientos sociales que plantean nuevas demandas y vigilan el cumplimiento de derechos. Su fortalecimiento depende del desarrollo de asociaciones voluntarias, que forman su tejido social y materializan nuevas formas de solidaridad; de la existencia de una esfera pública para el debate de asuntos colectivos, y medios institucionales que conecten la sociedad civil con la esfera política y el Estado (Cohen & Arato, 2000, pp. 145-146).

Desde esta perspectiva, la sociedad civil es el ámbito donde se crean las instituciones sociales y los movimientos que generan procesos de aprendizaje colectivo. Al diferenciarse del sector empresarial y gubernamental, se le conoce también como *tercer sector*. Este concepto, que surge de la perspectiva histórica del desarrollo de la sociedad en los Estados Unidos, le otorga un lugar teórico coherente como *sector sin fines de lucro*. Este concepto ha sido sistematizado por la Universidad Johns Hopkins, en particular por los investigadores Lester Salamon y Helmut Anheier (Salamon & Anheier, 2013).

Sin embargo, en América Latina el desarrollo del concepto de sociedad civil ha seguido un camino distinto, influido por la histórica relación entre la Iglesia, el Estado y la sociedad. Fue apenas en la última década cuando comenzó a generalizarse el uso del término *organizaciones no gubernamentales* (ONG). Desde la época de la conquista, la Iglesia desempeñó un papel central en la provisión de asistencia social, sentando las bases de lo que hoy se conoce como asistencia privada en México. Esta se refiere a la ayuda proporcionada por personas o entidades privadas que realizan acciones humanitarias sin fines de lucro. El Estado reconoce jurídicamente a estas entidades siempre que estén institucionalmente constituidas y cuenten con capacidad patrimonial propia, ya que contribuyen de manera significativa a atender los graves problemas sociales de la región (Dondé, 1986).

Aunque en la literatura y en la política pública los conceptos de *tercer sector* y *sociedad civil* suelen utilizarse indistintamente como categorías que agrupan y nombran a los nuevos

actores sociales, ambos comparten dimensiones clave como el derecho de asociación, la libertad de expresión, la promoción de políticas democráticas y las garantías del Estado. No obstante, para comprender cabalmente al tercer sector, es necesario partir de la noción de sociedad civil (Olvera, 1998).

En este sentido, el Cemefi define al tercer sector como el conjunto de organizaciones de la sociedad civil que son de carácter privado, sin fines de lucro y que persiguen un objeto social. Este universo incluye desde asociaciones religiosas y de auto beneficio, hasta partidos políticos, organizaciones ciudadanas e instituciones dedicadas a la ayuda a terceros, incluidas las Instituciones de Asistencia Privada (IAP), como lo observamos en la Figura 1.

3.1.2 Historia de la sociedad civil y tercer sector

La sociedad civil moderna comenzó a tomar forma entre 1750 y 1850, durante la Ilustración y el periodo revolucionario en Francia e Inglaterra. En ese contexto surgieron espacios críticos frente a los regímenes autoritarios, donde se promovieron ideales liberales y prácticas deliberativas que impulsaron transformaciones democráticas en el siglo XIX. Alexis de Tocqueville fue uno de los primeros en distinguir claramente a la sociedad civil del Estado y la política (Hernández, 2017).

El resurgimiento del concepto de sociedad civil a finales del siglo XX está estrechamente ligado a los procesos de transición democrática, tanto en Europa del Este como en América Latina. En Europa del Este, los movimientos democráticos se autodefinieron como espacios autónomos frente a un Estado opresivo. En América Latina, además de la lucha por los derechos humanos ante gobiernos autoritarios, surgieron nuevas formas de organización civil que respondían a los efectos de la exclusión social generada por el capitalismo y los mercados desregulados de los años noventa (Hernández, 2017).

Actualmente, se entiende a la sociedad civil como el espacio que se encuentra entre el Estado y el mercado, conformado por redes de confianza, asociaciones voluntarias y movimientos sociales. Su acción se orienta a definir el interés público y alcanzar objetivos comunes mediante la autoorganización basada en normas y valores compartidos.

A principios del siglo XX, la sociedad civil era vista por la comunidad política como *la esfera más alta de la existencia humana*, mientras que el Estado tenía una importancia secundaria. La vida corporativa se manifestaba en asociaciones voluntarias y comunidades locales. Según Harris y Del Toro (1999), la historia del siglo XX no debe interpretarse como una batalla entre colectivismo y libre mercado, ya que ambos avanzaron a costa de estructuras sociales tradicionales como la filantropía, la familia y la comunidad local.

Como se mencionó en América Latina, la formación de la sociedad civil ha sido moldeada por la interacción entre la Iglesia, el Estado y la sociedad. Las instituciones más antiguas son de asistencia privada. En México, ejemplos como el Hospital de la Luz y Monte de Piedad, que datan del año 1900, demuestran que las raíces de la sociedad civil en el país son muy antiguas, incluso desde la época de Hernán Cortés.

Estas primeras organizaciones se enfocaban principalmente en colaborar con el Estado para abordar cuestiones de asistencia social. Sin embargo, con el tiempo surgieron movimientos sociales como el obrero, el campesino y el estudiantil, dando lugar más adelante a la formación de organizaciones dedicadas a la defensa de los derechos. En ese momento, el papel del Estado era como interlocutor para estas demandas sociales.

El concepto moderno de sociedad civil en México surge a partir del movimiento del 68, donde una sociedad civil emergente comienza a tomar forma. Posteriormente, tras el terremoto de 1985, surgieron movimientos de apoyo a los sectores más vulnerables de la sociedad. Se crearon también movimientos de promoción de la democracia, el desarrollo y la defensa de los derechos humanos. Este impulso se retoma en 1991 con el movimiento en defensa del voto, culminando con Alianza Cívica en 1994, logrando avances significativos como el derecho al voto y la creación de instituciones electorales independientes, el Instituto Federal Electoral (ahora INE), así como el Instituto para la Transparencia de la Información (Reygadas & Gil, 1998).

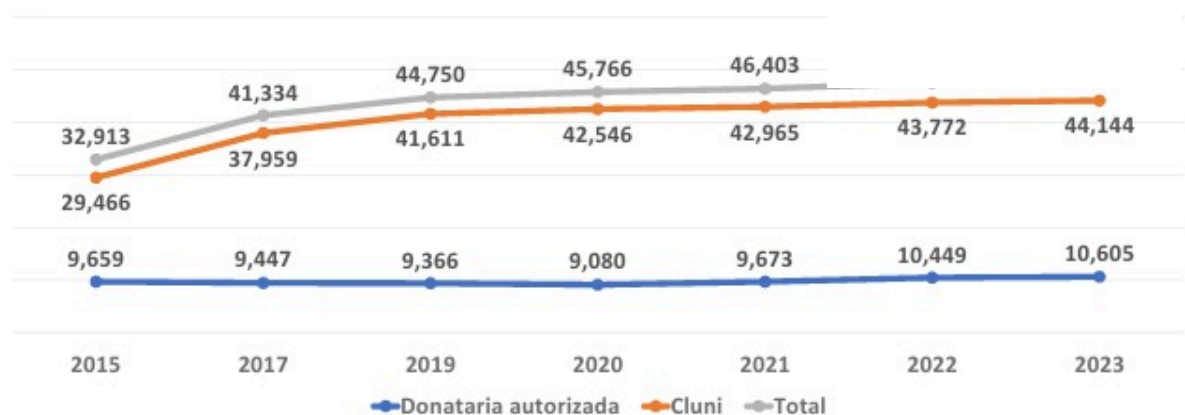
Posteriormente, surgieron organizaciones sociales dedicadas a la promoción de derechos individuales, género, justicia, entre otros. Estas organizaciones han tenido un impacto notable en la innovación y la renovación de políticas públicas. También empezaron a surgir asociaciones en defensa del medio ambiente, desarrollo sustentable, derechos de las mujeres, niños e indígenas (Parás, 2019).

A partir del terremoto de 1985, se popularizó el término *organización no gubernamental* (ONG) para referirse a asociaciones que buscaban el bien público de manera autónoma e independiente. El gobierno de Carlos Salinas no vio con buenos ojos la actividad de las organizaciones civiles en 1988 y tomó medidas fiscales en su contra. Por lo que la sociedad civil organizada promovió la promulgación de la Ley Federal de Fomento en el 2004, para promover el aumento y la diversidad de instituciones sociales en el país.⁷

La conformación del tercer sector consta actualmente de alrededor de 66,000 organizaciones. A partir de la Ley de Fomento, sin duda ha crecido el sector filantrópico, sin embargo, comparado con otros países, lamentablemente este crecimiento ha sido lento y de forma no proporcional al tamaño de nuestra economía. En las figuras 2 y 3 podemos ver el crecimiento de los últimos nueve años, según el Compendio estadístico del sector no lucrativo de Cemefi (2023).

⁷ La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (Ley de Fomento) tiene como objeto: I. Fomentar las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil, Establecer los derechos y las obligaciones de las organizaciones de la sociedad civil.

Figura 2. Crecimiento de las OSC en México, 2015-2023



Fuente: Cemefi. (2023). *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2023*,
<https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/11568.pdf>

En México, aunque la sociedad civil no es de gran tamaño, realiza aportaciones económicas significativas. Además, ha tenido un papel relevante en la formulación de políticas de desarrollo y en el fortalecimiento del país, al contribuir a la innovación y renovación de políticas públicas. Su carácter plural y diverso le ha permitido, en algunos casos, fungir como contrapeso político y como promotora del bien común.

El papel de la sociedad civil en la democracia y en la atención de problemáticas sociales debe ser reconocido y valorado. Como bien lo define Laura Becerra Pozos, directora de Equipo Pueblo A.C.:

Las OSC cumplen una función fundamental en la promoción del desarrollo social, la defensa de los derechos humanos y el ejercicio de una ciudadanía plena para alcanzar un estado democrático. Brindan atención especializada y/o servicios fundamentales a los sectores más vulnerables de la población; contribuyen a visibilizar problemáticas que no están siendo atendidas; integran diagnósticos situacionales cercanos a las necesidades locales; generan modelos o propuestas innovadoras, y promueven la transparencia y la rendición de cuentas, así como la eficiencia de la gestión pública (Becerra, 2019).

3.1.3 ¿Que entendemos por organización de la sociedad civil (OSC)?

De acuerdo con Reygadas, el término Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) se da a partir de la Ley Federal de Fomento y es utilizado por el gobierno federal para referirse a organizaciones civiles no lucrativas, que no reparten remanentes, que tienen fines preponderantemente no económicos, que si desaparecen entregan sus recursos a otras organizaciones semejantes y que no persiguen fines de proselitismo partidario o religioso, que son reconocidas por la Administración Pública Federal como objeto de fomento de las políticas gubernamentales (Reygadas, 2019).

Gómez Hermosillo analiza cómo, en el escenario nacional, primero se denominó a estas entidades con el término genérico de organismos no gubernamentales (ONG), siguiendo una nomenclatura establecida a nivel internacional. Posteriormente, para reflejar mejor su origen e identidad fundamental, en México se prefirió llamarlas organizaciones civiles de promoción del desarrollo (OCPD) o simplemente organizaciones de la sociedad civil (OSC) (Gómez Hermosillo, 1995).

La libre asociación de los ciudadanos está respaldada como derecho por el artículo 9 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos desde su promulgación en 1917. Sin embargo, de acuerdo con Verduzco (2015), es la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) el primer ordenamiento jurídico que respalda a las OSC, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 2004.

En dicha ley, en su artículo 3o dice:

Podrán acogerse y disfrutar de los apoyos y estímulos que establece esta ley todas las agrupaciones u organizaciones mexicanas que, estando legalmente constituidas, realicen alguna o algunas de las actividades a que se refiere el artículo 5o de la presente ley y no persigan fines de lucro ni de proselitismo partidista, político, electoral o religioso (DOF, 9 de febrero de 2024).

Basado en la mencionada ley, el Cemefi define que las organizaciones de beneficio o ayuda a terceros se caracterizan por estar legalmente constituidas, ser privadas, tener autonomía en su forma de gobierno y no distribuir remanentes económicos. Además, no realizan proselitismo religioso ni partidista y se dedican a diversas causas, siempre y cuando sus actividades se mantengan dentro del marco legal (Cemefi, 2023).

Se reconoce la función fundamental de las organizaciones de la sociedad civil en la promoción del desarrollo social, la defensa de los derechos humanos y el ejercicio de una ciudadanía plena para alcanzar un Estado democrático, brindan atención especializada y/o servicios fundamentales a los sectores más vulnerables de la población, contribuyen a visibilizar problemáticas que no están siendo atendidas, integran diagnósticos situacionales, que están cerca de las necesidades locales, generan modelos o propuestas innovadoras; promueven la transparencia y la rendición de cuentas, así como la eficiencia de la gestión pública (Neme Castillo, Valderrama Santibáñez & Vázquez Leyva, 2014).

La sociedad civil abarca una variedad de organizaciones, tanto formales como informales, que Diamond clasifica en siete tipos: grupos económicos, culturales, informativos y educativos, de interés, de desarrollo, de orientación específica (como los ambientalistas o feministas) y cívicos, orientados a mejorar el sistema político (Diamond, 1997).

Por otro lado, se considera que la sociedad civil participa de manera formal cuando lo hace a través de una figura legal y cuenta con una estructura operativa definida. Aunque estas organizaciones pueden perseguir objetivos similares a los de los movimientos sociales, su principal diferencia radica en el reconocimiento legal que poseen. A este tipo de instituciones se les conoce comúnmente como OSC.

Según Salamon y Anheier (1992), estas organizaciones se caracterizan por cumplir con cinco atributos esenciales:

- Organizadas, tienen algún tipo de estructura y regularidad de sus operaciones, ya sea que estén o no formalmente constituidas o registradas legalmente;
- Privadas, están institucionalmente separadas del Estado, a pesar de que pueden recibir el apoyo de fuentes gubernamentales;
- Auto gobernadas, tienen sus propios mecanismos de gestión interna, un órgano de gobierno y tienen fundamentalmente el control de sus propios asuntos;
- Sin fines de lucro, no son primordialmente comerciales y no distribuyen los beneficios que puede generar para sus propietarios, miembros o accionistas. Si generan excedentes en el curso de sus operaciones, estos deben ser reinvertidos en los objetivos de la organización; y
- Voluntarias, la membresía o participación está supeditada a la elección de un individuo por su consentimiento, en lugar de ser por una relación contractual legal.

Existen diversas clasificaciones de las OSC, como la propuesta por la ONU, que se basa en las actividades económicas primarias y secundarias desarrolladas por el sector no lucrativo (United Nations, 2003) (véase Anexo 2). Es importante destacar que, tanto en esta como en otras clasificaciones, no se incluyen a los partidos políticos, sindicatos, ni gremios empresariales. Estos actores tampoco se consideran en el presente trabajo. En México, la Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil tampoco contempla a dichos actores. En el Anexo 3 se presenta el listado de actividades reconocidas por dicha ley desde su publicación en 2006, y en el Anexo 4 se muestra la clasificación empleada por el SAT, basada en el objeto social autorizado.

A pesar del papel relevante que pueden desempeñar las OSC, en México persiste una baja institucionalización de la participación social. Las Encuestas Nacionales de Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI), realizadas por el ITAM, muestran que la mayoría de las personas prefieren brindar ayuda directamente a quienes lo necesitan, en lugar de canalizar sus aportaciones a través de organizaciones formales. Esto evidencia una fuerte inclinación hacia formas informales de donación y participación (Layton, Ablanedo Terrazas & Moreno, 2008).

Esta tendencia se mantiene en la actualidad. Según el estudio *Generosidad en México III* (2022), la generosidad en el país continúa siendo predominantemente asistencial y de corto plazo. El informe destaca que menos del 1% de las donaciones económicas se destinan a OSC; la mayoría se otorgan directamente a personas o mediante contribuciones religiosas, como los diezmos (Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil y Tecnológico de Monterrey, 2022).

En este contexto, y como se muestra en la figura 3, en 2023 existían aproximadamente 48,000 OSC registradas en México. Aunque el sector ha crecido en los últimos años, su dimensión sigue siendo limitada en comparación con otros países. Con estos datos en México contamos con 38.1 OSC por cada 100,000 habitantes, cifra considerablemente inferior a la de otros países: Estados Unidos registra 670, Chile 650, Argentina 270 y Brasil 396. Estos datos

reflejan no solo una baja densidad organizacional, sino también desafíos estructurales para consolidar un sector más robusto y con mayor capacidad de incidencia (Cemefi, 2023).

Figura 3. Composición del tercer sector 2023

Tercer sector	Tipo de asociación	Número de asociaciones	%
Sector Filantrópico o Instituciones de Servicios a Terceros	Total de OSC registradas en México	48,035	72.6%
	OSC Donatarias autorizadas	10,605	
	OSC con Cluni	44,144	
	OSC con ambos registros (Cluni y Donataria autorizada)	6,714	
Asociaciones de Autobeneficio	Total de sindicatos, federaciones y confederaciones	7,617	11.5%
	Total de colegios de profesionistas	467	0.7%
Asociaciones Religiosas	Total de asociaciones religiosas	9,960	15.0%
Partidos y Organizaciones Políticas	Total de organizaciones políticas	126	0.2%
No lucrativo	Total	66,205	100.0%

Fuente: Cemefi. (2023). *Compendio estadístico del sector no lucrativo 2023*, p. 16
<https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/11568.pdf>

Ante este panorama, resulta fundamental fortalecer el papel de las OSC en México. Las mejores prácticas internacionales demuestran que la vocación y la responsabilidad de estas organizaciones van más allá de la asistencia inmediata: su función principal es promover la organización ciudadana, generar opciones de desarrollo, mejorar el bienestar y garantizar el ejercicio pleno de los derechos. A pesar de su limitada densidad y del bajo nivel de donaciones institucionales en el país, las OSC han logrado abrir espacios de expresión, colaboración y participación con organismos públicos, el sector empresarial, otras organizaciones civiles y la comunidad. Gracias a ello, se han consolidado como actores clave en la atención de problemas sociales, articulando esfuerzos para construir soluciones más sostenibles y de mayor impacto (Indesol, 2011).

3.2 Incidencia en política pública

La sociedad civil ha desempeñado un papel fundamental en la historia democrática de México, siendo clave en la construcción y consolidación de instituciones que promueven y protegen los derechos humanos. A lo largo del tiempo, numerosas organizaciones han trabajado de manera persistente para defender la justicia, la igualdad y la dignidad de todas las personas.

En este contexto, la incidencia en las políticas públicas suele lograrse a través de esfuerzos colectivos. Se entiende la incidencia en política pública como una forma de participación

ciudadana en lo público, por medio de la cual un grupo de ciudadanos unidos por intereses comunes se propone “influir” en las decisiones de las autoridades (Espinoza, 2009).

3.2.1 Historia de la participación de las OSC en lo público

Como mencionamos en el inciso 1.2 sobre la historia de la sociedad civil, en México se ha promovido la creación de numerosas instituciones, siendo el Instituto Federal Electoral (actualmente INE) el más emblemático. Durante las transiciones, las cuestiones éticas no resueltas, especialmente las violaciones de derechos humanos, impulsaron diversos movimientos en defensa de los derechos de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad y la comunidad LGBT, así como los derechos colectivos de las comunidades campesinas y los pueblos indígenas.

Las organizaciones de la sociedad civil desempeñan un papel fundamental en la protección de los derechos, la defensa del territorio y la promoción de una vida ciudadana sana, democrática y creativa. La transformación de la vida pública no puede entenderse sin la influencia de estas organizaciones. Su labor ha sido crucial en la construcción de México como un país de instituciones sólidas. La creación de organismos autónomos como la CNDH, INMUJERES, INJUVE, INAI, INEGI, CONAPRED, SIPINA y el INE, se debe en gran medida a la participación activa de la sociedad civil organizada.⁸

A partir del año 2000, las OSC comenzaron a abordar nuevos temas como el medio ambiente, el género, la seguridad urbana, entre otros. La sociedad civil ha generado espacios para conocer lo que ocurre en la sociedad y para elaborar ideas y proyectos sociales y políticos de transformación. Estas organizaciones se han convertido en centros de pensamiento y líderes de opinión pública, contribuyendo significativamente a la discusión y el desarrollo de políticas públicas en México.

Las OSC han sido claves en la promoción de reformas importantes, como la Ley General de Víctimas, la Ley de Alimentos, la Ley de Transparencia y Rendición de Cuentas, la Reforma Política, el Sistema Nacional Anticorrupción, la Ley 3 de 3, la Reforma Educativa y las reformas sobre juicios orales. También han puesto temas cruciales en la agenda pública, como la inclusión y la atención a personas con discapacidad, pueblos originarios, migrantes, lucha contra la corrupción, pobreza, desigualdad, violencia y seguridad.

Actualmente, ante el incremento de la violencia y las crecientes amenazas al espacio cívico por parte del gobierno, la incidencia en temas de seguridad pública y defensa de los derechos civiles ha cobrado una relevancia aún mayor. Colectivos como las Madres Buscadoras, Diálogos por la Paz e Iniciativa Manifiesta son ejemplos de redes que han logrado posicionarse en la agenda pública, defendiendo activamente los derechos a la participación y a la libre expresión.

⁸ Lamentablemente INMUJERES, INJUVE, INAI y CONAPRED han sido oficialmente eliminados en México mediante una reforma constitucional publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de diciembre de 2024.

Otra manera de incidir ha sido promoviendo la firma de tratados internacionales. En la construcción de agendas internacionales, la sociedad civil ha desempeñado un papel protagónico, como en la construcción y el cumplimiento de la Agenda 2030 (Williams, Tahtinen, Costa, Karst & Proden, 2020).

Como hemos explicado, la sociedad civil ha evolucionado de solo proveer ayuda asistencial y ser un agente demandante de acciones gubernamentales a convertirse en un actor participativo, que también actúa y evalúa las decisiones y las acciones públicas. Hoy, la sociedad civil comparte con el Estado y otros actores la responsabilidad de diagnosticar, priorizar y atender los problemas públicos (Valencia Agudelo, 2012).

A pesar de que los espacios de interlocución con el gobierno federal se han reducido en los últimos años, la sociedad civil aún puede participar en diversos niveles, desde el nacional hasta el local, en consejos nacionales y juntas barriales. Históricamente se ha trabajado para crear espacios donde la sociedad civil pueda involucrarse activamente en las políticas públicas y se han ganado espacios que debemos defender (Valencia Agudelo, 2012).

La incidencia de la sociedad civil y su constante participación en el desarrollo del país y la solución de problemas sociales demuestran su importancia como actor público. Sin embargo, la situación en México es compleja; parece no haber una valoración ni reconocimiento adecuado de estas aportaciones. Además, los abusos pasados en la asignación discrecional de recursos gubernamentales han llevado a un ataque indiscriminado contra las OSC, sin distinguir a miles de organizaciones que trabajan resolviendo problemas sociales y que en su mayoría no utilizan recursos del gobierno.⁹

Sin embargo, también surgen oportunidades para fortalecer la acción colectiva y la autonomía de los actores sociales. Es fundamental abrir canales de diálogo y fomentar una relación de corresponsabilidad con el Estado, de modo que este recupere su papel como agente de desarrollo. Si bien la colaboración entre Estado y sociedad civil es clave para atender de manera efectiva los problemas sociales, la postura actual del gobierno, protagonista y autoritaria, dificulta dicho reconocimiento y limita las posibilidades de cooperación.

Por tanto, la sociedad civil tiene una labor crucial en la defensa del derecho de asociación, así como en la protección de los derechos de las OSC y en la prevención de cualquier retroceso en este ámbito.

3.2.2 ¿Que entendemos por incidir en política pública?

Una política pública se entiende como un conjunto de decisiones y acciones emprendidas por diversos actores principalmente del ámbito público. Su propósito es abordar y resolver un problema identificado políticamente de carácter colectivo. Estas decisiones y acciones se traducen en actos formales, con distintos grados de obligatoriedad, orientados a modificar el comportamiento de los grupos sociales que originan el problema colectivo en beneficio de

⁹ La Circular UNO emitida por el presidente Andrés Manuel López Obrador el 14 de febrero del 2019, toma la decisión de no transferir recursos del presupuesto a ninguna OSC.
https://reunionnacional.tecnm.mx/RND_2019/sa/CIRCULAR%20UNO.pdf

los grupos que sufren sus efectos negativos y son los beneficiarios finales (Knoepfel, Larrue, Varone, & Hinojosa Dieck, 2007).

La palabra *iniciativa* tiene una primera connotación referida al derecho de hacer una propuesta, y otras acepciones que destacan más el papel de la acción, ya sea al adelantarse a los demás en hablar u obrar, o como una cualidad personal que inclina a determinada acción. En este contexto, se entiende como acciones sociales conjuntas que surgen de imaginar situaciones distintas a las existentes, generando articulaciones entre OSC y definiendo estrategias para acercarse a ellas.¹⁰

La incidencia se refiere a la participación ciudadana en asuntos públicos, donde un grupo de ciudadanos busca influir en las decisiones de las autoridades. La Coordinadora de ONG de España define la incidencia como: “El conjunto de acciones, estudios, denuncia, información pública, diálogo social, propuestas alternativas que mediante la movilización social y la participación en órganos representativos realizan las ONG” (Aparicio, s/f).

Así, podemos entender la incidencia pública como la capacidad de la sociedad civil para lograr cambios positivos de manera democrática y pacífica en problemáticas sociales o ciudadanas, por efecto de acciones dirigidas a influir en los procesos de toma de decisión pública (Civiles Derechos Humanos, 2017).

Alternativas y Capacidades AC, organización que se dedica a fortalecer capacidades de incidencia en la sociedad civil organizada, considera que la participación ciudadana es crucial para una democracia consolidada, ya que impulsa cambios en políticas públicas cuando los ciudadanos afectados presionan y promueven soluciones. En este sentido, la sociedad civil organizada puede servir como un vínculo entre los ciudadanos y el sistema político, pues es una forma en que los individuos unen esfuerzos para comunicar sus necesidades, ya sea pidiendo que el Estado cumpla con sus responsabilidades o proponiendo nuevas y mejores soluciones a los problemas públicos.

Se distingue entre incidencia y cabildeo, siendo este último dirigido a satisfacer intereses de grupos específicos, mientras que la incidencia busca satisfacer intereses generales mediante un movimiento organizado. La incidencia permite a la ciudadanía ejercer su derecho a participar en lo público, ya sea colaborando con el gobierno o generando cambios en legislación o acciones públicas. En este trabajo, entendemos la incidencia como el influir en la definición, el diseño, la implementación, la evaluación y el seguimiento de políticas públicas (Tapia, Campillo, Cruickshank, & Morales, 2010).

Como podemos ver en las figuras 4 y 5, existen teorías y metodologías que orientan a las OSC a incidir en políticas públicas. Estas herramientas no solo proporcionan un marco conceptual para entender y abordar los desafíos en la formulación de políticas, sino que también ofrecen estrategias prácticas para la acción efectiva. Por ejemplo, enfoques como el análisis de políticas públicas, el mapeo de actores y la planificación estratégica son fundamentales para las OSC que buscan influir en la toma de decisiones gubernamentales.

¹⁰ Real Academia Española. Diccionario de la Lengua Española, Madrid, 1970, p. 747

Figura 4. Aspectos de incidencia de la sociedad civil en la formulación de políticas



Fuente: Tapia, Campillo, Cruickshan & Morales,, 2010. Manual de incidencia en políticas públicas, p. 52.

Figura 5. Formas de participación de la sociedad civil

Etapa	Formas de participación de la sociedad civil
Diagnostico	• Identificación de las necesidades básicas en el ámbito de la política. • Generación de posibles soluciones a las demandas de la sociedad.
Programación	• Priorización de las necesidades y los déficits en el ámbito de la política.
Implementación y ejecución	• Aporte de servicios, actividades y recursos para la gestión de la política. • Ejecución de la política.
Evaluación	• Control de la eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos. • Opinión critica acerca de los resultados.

Fuente: Andrade y Arancibia (2010). Chile: interacción Estado-sociedad civil en las políticas de infancia. *Revista CEPAL*, 101, pp. 131.

Estas teorías y metodologías han sido muy útiles para las redes de OSC¹¹, permitiéndoles coordinar esfuerzos, compartir recursos y amplificar su impacto colectivo. Esto ha facilitado que las OSC articulen mejor sus demandas, presenten propuestas concretas y negocien con actores clave, logrando avances significativos en la defensa de derechos y la implementación de políticas públicas en beneficio de la sociedad.

Desde la participación de la sociedad civil, entendemos la incidencia en la agenda pública como uno de los elementos del ciclo de incidencia en la política pública. Como se muestra en la Figura 5, y basado en la metodología analítica que plantea cuatro etapas del ciclo –

¹¹ Sobre las redes de OSC, ver inciso 3.3: Redes de organizaciones de la sociedad civil.

agenda, formulación, implementación y evaluación – “Se advierte que las etapas del ciclo en la realidad no son necesariamente secuenciales, sino que pueden sobreponerse, repetirse o anticiparse. Este modelo, más que establecer una secuencia rígida, ayuda a identificar y entender los distintos momentos y procesos de la política pública” (Valencia Agudelo, 2012).

En la agenda pública, no consideramos que la incidencia sea la etapa más importante, pero sí creemos que es el primer paso para poder generar cambios reales de política, por lo que para las OSC es de suma importancia lograr colocar el problema público que les preocupa dentro de las prioridades de la agenda del gobierno.

Germán Valencia (2012) propone diversas formas de participación de la sociedad civil en la fase de agenda pública. Esto incluye ayudar a identificar problemas públicos, participar en su discusión y promoción colectiva, buscar acuerdos con otros actores interesados, establecer prioridades, realizar estudios para comprender mejor los problemas, analizar los resultados de dichos estudios, diseñar un plan de promoción del tema, difundir los hallazgos entre los actores clave, presionar a los responsables políticos para generar cambios y proponer soluciones coherentes con los principios e intereses de la sociedad civil.

“Los temas de la agenda pública enriquecen el debate con nuevos puntos de vista; movilizan la participación social y la deliberación en asuntos de interés común; apoyan o se oponen a propuestas de políticas o programas; prueban soluciones en pequeña escala que sirven de base para el diseño posterior de programas gubernamentales en escalas mayores” (González & Villar, 2003, p. 13).

Las políticas públicas resultan de la interacción de múltiples actores con intereses diversos, y la sociedad civil tiene el reto de asegurar la inclusión y priorización de sus intereses en la agenda gubernamental. Es crucial que las prioridades del gobierno consideren tanto las visiones de los funcionarios públicos como la participación organizada de la sociedad civil, permitiendo que los ciudadanos afectados por problemas específicos puedan proponer soluciones y estrategias que influyan en las decisiones gubernamentales.

3.3 Redes de organizaciones de la sociedad civil

En el ámbito social, el término *redes* se refiere a la colaboración entre dos o más actores sociales que se unen con un fin común, trabajando conjuntamente para llevar a cabo acciones específicas. Estas redes representan una evolución en la forma de colaboración entre diferentes actores, como pueden ser las OSC, fomentando relaciones horizontales que se caracterizan por su flexibilidad y capacidad de adaptación a contextos cambiantes.

Rovere y Tamargo asocian conceptos a las redes que incluyen la articulación, la coordinación, los vínculos, la participación, la horizontalidad, la solidaridad, la democratización, los espacios de trabajo compartidos, las acciones o tareas conjuntas, la negociación, el consenso y la toma de decisiones colaborativa. Estos elementos son fundamentales para describir y comprender estas nuevas formas de organización social, conocidas como redes (Rovere & Tamargo, 2005).

Rafael Reygadas, en su obra *Abriendo Veredas* (1998), define las redes de OSC como espacios donde las organizaciones se congregan para abordar conjuntamente propuestas y estrategias de desarrollo en diversos ámbitos de la práctica social. Estas redes no solo consolidan su identidad mediante relaciones y procesos de producción social, sino que también definen su misión, objeto social, propuestas e iniciativas, así como su diagnóstico de la realidad. A partir de estas bases, establecen demandas, metodologías de intervención en la sociedad, instrumentos y estrategias operativas, y mantienen vínculos con el gobierno y otros actores sociales.

Edwards y Tapia señalan que, aunque las redes han existido durante milenios, la conceptualización actual de las mismas surgió en la segunda mitad del siglo pasado. Estas redes representan una respuesta asociativa al agotamiento de las estructuras burocráticas, centralizadas y de control social que predominaban a finales del siglo, y, por lo tanto, sus características principales contrastan con las formas de organización dominantes. Rompen con las jerarquías establecidas, fomentan relaciones horizontales y se ocupan de problemas cotidianos. La actividad y la existencia de las redes dependen de la iniciativa de cada uno de sus miembros (Edwards, V. & Tapia, G. S. 1995).

Las redes sociales, en su esencia, representan relaciones dinámicas entre individuos y organizaciones que no solo se definen por sus interacciones, sino que también contribuyen a su formación y consolidación. Estas redes se caracterizan por establecer una identidad colectiva, definir misiones y objetivos, así como estrategias de intervención social. Además, determinan vínculos con el gobierno y otros actores, al tiempo que reflexionan sobre su papel en la generación de conocimiento (Reygadas & Gil, 1998).

El surgimiento de redes puede estar motivado por diversas demandas, desde la necesidad de supervivencia hasta la búsqueda de influencia en políticas públicas o acceso a recursos internacionales. Sin embargo, todas comparten un denominador común: la percepción de una realidad exterior como una oportunidad para consolidar esfuerzos dispersos y enfrentar desafíos de manera conjunta. Este proceso no solo fomenta la creación de nuevos sujetos sociales, sino que también impulsa estrategias descentralizadas pero cohesionadas hacia un objetivo compartido.

Reygadas define una red como la colaboración entre varios grupos u organizaciones para abordar proyectos y estrategias de desarrollo en diferentes áreas sociales. Estos esfuerzos colaborativos surgen en respuesta a necesidades específicas de la sociedad, como la defensa de derechos humanos o la influencia en políticas públicas. Esto sugiere que la participación de una OSC en una red frecuentemente está vinculada a la intención de influir en la agenda pública.

Según Hernández (2017, p. 30), las redes se concentran en campos específicos, lo que les otorga una mayor influencia social en esos ámbitos y les permite desarrollar conocimientos especializados. Este potencial les brinda la capacidad de sensibilizar a la opinión pública y de influir en la formulación de políticas. La colaboración dentro de estas redes se caracteriza por la diversidad, el respeto a las diferencias, la toma de decisiones inclusiva y estructuras horizontales, así como la distribución equitativa de tareas y responsabilidades.

En cuanto a los campos de intervención, las redes abordan una amplia gama de áreas, respondiendo tanto a las demandas sociales como a los objetivos estratégicos para lograr cambios beneficiosos a nivel social o de interés público. Esto implica intervenir en una variedad de sectores, como salud, educación, vivienda, proyectos productivos, municipalismo, derechos humanos, ecología, género, entre otros, atendiendo a las necesidades de diversos grupos y comunidades (Hernández, 2017, p. 32).

En el presente trabajo, al igual que el estudio *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México* (Cemefi, FMQ y A y C, 2025) que lo antecede, entendemos como Redes de Organización de la Sociedad Civil a aquellas agrupaciones formadas por actores, generalmente OSC, que comparten misiones y valores y que colaboran para mejorar las condiciones en las que desarrollan sus actividades. Esta cooperación les permite tener un mayor impacto e incidir en la agenda pública, generando cambios estructurales. Analizaremos las características que permiten a estas redes incidir efectivamente, con el objetivo de generar una propuesta que las oriente y fortalezca en su labor

4. Marco teórico

Este estudio se apoya en tres teorías fundamentales que, junto con el trabajo previo *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*—antecedente directo de esta investigación—, proporcionan las bases metodológicas para construir las variables que guiarán el análisis cualitativo. Estas teorías son: la teoría de redes de organizaciones de la sociedad civil, la teoría de la acción colectiva y la teoría de redes de política pública.

La integración de estos enfoques teóricos permite construir un marco analítico sólido para identificar y medir las variables que explican las características que inciden en la efectividad de las redes de OSC en su capacidad de influir en las políticas públicas. A partir de ello, se busca no solo comprender las dinámicas internas de dichas redes, sino también su potencial de incidencia en los ámbitos político y social.

4.1 Teoría de redes de OSC

Diversos autores coinciden en que las redes de OSC emergen a partir de un proceso complejo de toma de conciencia sobre los beneficios de la colaboración. Este proceso favorece la articulación entre actores y la conformación de movimientos sociales con el propósito de incidir en la esfera pública.

4.1.1 Origen de las redes de OSC

Dentro de los estudios históricos y filosóficos del surgimiento de las redes de OSC en México y en Latinoamérica, sobresale el de Rafael Reygadas en *Abriendo Veredas* (1998), quien observa que las redes surgen a partir de crisis que provocan nuevos movimientos ciudadanos. Es así como, a partir de movimientos sociales, se dan saltos cualitativos respondiendo a retos generales de la sociedad a través de la conformación de un proyecto que se expresa en la formación de redes de OSC.

El análisis de la organización asociativa a partir de movimientos emblemáticos como el indígena, el campesino en los años ochenta y el estudiantil de 1968, muestra la emergencia de causas compartidas que favorecieron la articulación en red. En el siglo XXI, han surgido nuevos movimientos, como los ecologistas, los feministas y de derechos humanos, que construyen narrativas transformadoras. Este fenómeno ha sido impulsado por grupos sensibles a las problemáticas sociales, que generan significados compartidos e inspiran a la colectividad, dando lugar a actores sociales capaces de vincular el imaginario colectivo con la acción concreta.

En cuanto al origen de las redes, estas pueden surgir a partir de diversas demandas, como la necesidad de supervivencia, la búsqueda de autoayuda para la defensa de los derechos humanos, o el resultado de experiencias colectivas que maduran y requieren una escala mayor para influir en políticas públicas o acceder a recursos de organismos multilaterales. Esto permite la formación de nuevos sujetos sociales que denominamos *redes* y el desarrollo de estrategias con un objetivo compartido (Reygadas & Gil, 1998).

La aparición de redes sociales organizadas ha sido resultado de un proceso complejo de maduración de la conciencia sobre los derechos individuales y la dignidad ciudadana. Frente a decisiones económicas injustas y regímenes políticos autoritarios, diversos movimientos sociales se han articulado, desarrollando una creciente capacidad propositiva e influyente en la política pública. En este contexto, la experiencia acumulada por las OSC en la acción pública y la participación ciudadana adquiere especial relevancia. La formación de redes fortalece significativamente su capacidad de incidencia y participación en la esfera pública. Asimismo, las dinámicas que intervienen en la conformación de estas redes influyen directamente en sus luchas, su identidad colectiva, los mecanismos de financiamiento, los procesos de toma de decisiones y su forma de representación interna.

Reygadas realiza un análisis filosófico, histórico y antropológico sobre las significaciones imaginarias sociales, destacando la importancia de la imaginación colectiva como una fuerza que impulsa la transformación social. Esta imaginación colectiva se cristaliza en profecías que pueden cumplirse o no, lo que influye en la institucionalización de movimientos y en la creación de redes. Asimismo, examina el mesianismo como una perspectiva de esperanza que motiva a los grupos en su búsqueda por alcanzar una utopía entendida como un *poder ser*. Menciona la teoría de la liberación como un ejemplo de fuerza movilizadora para transformar el presente a través de la acción social y política (Reygadas & Gil, 1998, p. 78).

Finalmente, Reygadas aborda el concepto del *inédito viable* inspirado en Paolo Freire, que destaca cómo a partir de un sueño se encuentran rutas para la acción social. La visión común que surge de esta exploración actúa como un catalizador para convocar, movilizar y orientar los esfuerzos individuales hacia un objetivo compartido. De esta manera, se considera que la imaginación es una fuente crucial de movilización social, y las redes sociales actúan como vehículos para articular ese impulso hacia la acción colectiva (Reygadas & Gil, 1998, p. 84).

4.1.2 Vínculo de las redes de OSC con la política pública

Tanto las OSC de manera individual como las redes son iniciativas sociales que se insertan en el mundo y en la sociedad con el propósito de incidir y transformar su entorno social. Al mismo tiempo, estas entidades están constantemente moldeando de manera dinámica su propia identidad. En el caso específico de las redes de OSC se trata de iniciativas sociales que se sitúan en un lugar donde la imaginación se convierte en acción, donde lo imaginado se transforma en práctica concreta, y donde el actuar da forma tangible a las aspiraciones y visiones colectivas (Reygadas & Gil, 1998, p. 87).

El análisis anterior del surgimiento de las redes de OSC resalta la importancia de la incidencia como un valor intrínseco en ellas. Por lo general, estas redes emergen como respuesta a una visión alternativa que aborda problemáticas sociales relacionadas con las causas defendidas por las OSC que las integran. Esta visión proyecta un cambio en la realidad pública, lo que demanda una política pública diferente.

En su análisis sobre la incidencia en México, Alternativas y Capacidades A.C. señala que uno de los enfoques más eficaces para lograrla es a través de alianzas, coaliciones y colectivos de organizaciones, a los que en esta tesis denominamos redes. Este enfoque permite superar las limitaciones de la acción individual y aprovechar al máximo las capacidades, los recursos

y las oportunidades de actuación conjunta. Limitar la visión y los planes de incidencia a una sola organización implica reducir significativamente el alcance y el potencial de impacto (Tapia, Campillo, Cruickshank & Morales, 2010).

Para comprender la relevancia de las redes en México y su papel crucial en la incidencia, es esencial considerar las diversas formas de articulación entre las OSC. Estas van desde colectivos y grupos de base no institucionalizados hasta redes formales con estructuras institucionales que buscan objetivos a nivel internacional. Como señala Cadena, las organizaciones civiles han logrado establecer amplias redes para colaborar de manera coordinada en campañas específicas, lo que incrementa sus posibilidades de alcanzar metas concretas. La formación de estas redes ha ejercido una influencia significativa, incluso en la reforma de las instituciones públicas (Cadena Roa, 2015).

Valencia evaluó cómo una OSC ha logrado incidir exitosamente en la agenda pública. Concluyó que para lograr esta incidencia, estas organizaciones pueden aliarse con grupos afines de la sociedad civil o con otras OSC, formando redes para compartir experiencias y fortalecer su voz en el ámbito público (Valencia-Agudelo & Villarreal-Miranda, 2020).

También Hernández y Parra, en su estudio, analizaron casos emblemáticos de incidencia en política pública en el país y encontraron que los actores de la sociedad civil que influyen en el proceso legislativo se basan en redes de colaboración y confianza. Concluyen que el capital social y la construcción de redes de confianza son factores clave para esta incidencia, junto con la deliberación, la protesta y la diplomacia ciudadana, fortaleciendo así la democracia. La mayoría de estos casos conformaron colectivos diversos que se fortalecieron a lo largo del proceso mediante prácticas deliberativas, cumplimiento de acuerdos y toma de decisiones inclusivas (Hernández & Parra, 2012).

La estabilidad de dichos colectivos para seguir abordando problemáticas e impulsar nuevos cambios les permite sofisticar sus estrategias de incidencia. Esto aumenta el nivel de especialización y el conocimiento sobre los temas, constituyendo un valioso acervo para una democracia en la que la sociedad civil está en pleno desarrollo.

En los últimos años en México, hemos presenciado numerosos casos de redes o coaliciones que han logrado influir en la agenda pública. Es precisamente el funcionamiento de estos casos lo que nos interesa profundizar en esta tesis. Algunas redes han existido durante mucho tiempo, y aunque su objetivo inicial no incluía la incidencia, posteriormente la han incorporado. Otros grupos se forman en momentos coyunturales con el objetivo específico de influir en una causa común, y una vez alcanzado su propósito, dejan de funcionar como red.

Algunas redes se institucionalizan y llegan a constituirse como Asociaciones Civiles para dar continuidad a su labor de incidencia. Esta investigación explora los distintos tipos de redes y las características que les permiten mantener su capacidad de influencia, independientemente de si están formalmente constituidas o no.

4.1.3 Variables o características de la teoría de redes de OSC

Las redes de OSC que adoptan un proyecto compartido tienen la capacidad de sensibilizar a la opinión pública e influir en la formulación de políticas públicas al distribuir tareas y aprovechar sus recursos humanos, económicos e infraestructurales para materializar el imaginario colectivo. Esta colaboración en el uso de recursos conduce a una mayor consolidación del poder social y brinda la oportunidad de desarrollar conocimientos especializados en torno a la causa compartida. La acción articulada implica diversidad, respeto a las diferencias, mecanismos de toma de decisiones inclusivos y horizontales, distribución equitativa del trabajo y las responsabilidades, así como flexibilidad y creatividad para aprender sobre la marcha (Reygadas & Gil, 1998).

Reygadas (1998, p. 156) presenta que las redes exhiben características interaccionales que surgen de las relaciones entre sus miembros, tales como el contenido transaccional, la dirección de los flujos de intercambio, la frecuencia y la duración de las interacciones, así como la multiplexidad, entre otros aspectos. Por otro lado, las características estructurales incluyen el tamaño de la red, su densidad, la centralidad y los subgrupos que la conforman.

Hernández (2017), plantea que las redes o colectivos no constituidos legalmente, conformados por individuos y organizaciones que se asocian en torno a una agenda compartida, potencian la democracia cuando se combinan y se cuidan las siguientes cuatro dimensiones:

1. La naturaleza descentralizada de la toma de decisiones.
2. El carácter abierto de la membresía.
3. Las prácticas deliberativas para la problematización.
4. Una existencia de facto con distintos niveles de formalidad.

Advierte que cuando se deja de lado la construcción de redes de confianza y colaboración horizontal, se pierde capacidad de articulación, por ende, eventualmente, efectividad y capacidad de deliberación.

Para complementar el análisis de las variables o características presentadas, se integran las características que se presentan como resultado de la encuesta del análisis de .

4.1.4 El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México

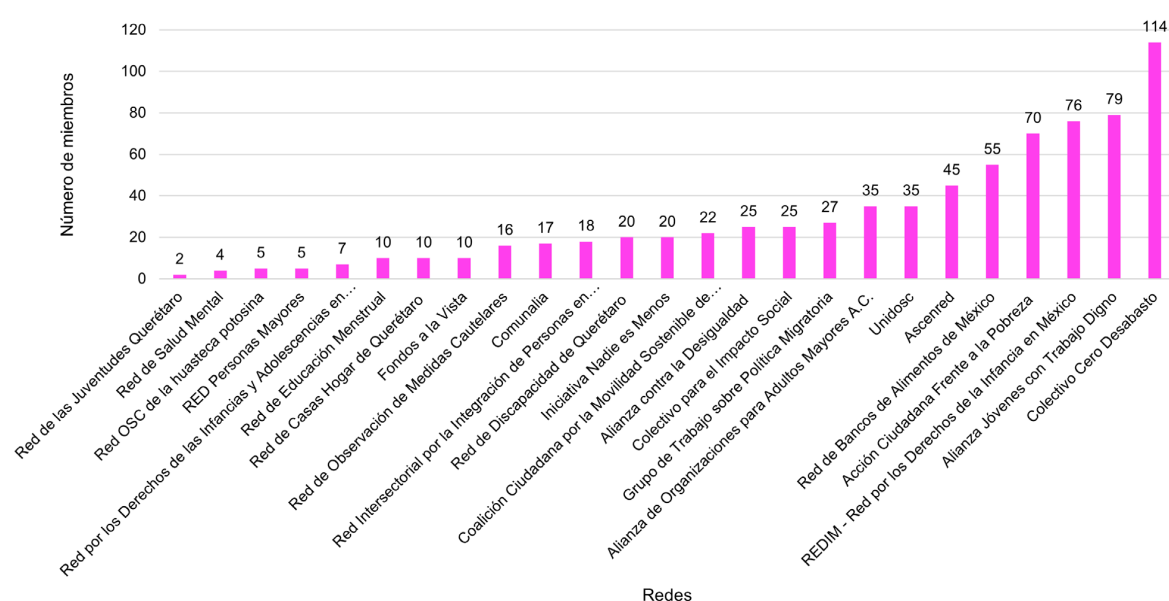
La encuesta realizada en 2022 por la colaboración entre Cemefi, Fundación Merced Querétaro y Alternativas y Capacidades tuvo como objetivo conocer el funcionamiento de las redes de OSC en México. Este estudio, titulado *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México* (Cemefi, FMQ y A y C, 2025), que se incluye como antecedente en el capítulo 1 de la presente tesis, se consideró una fuente valiosa para enriquecer el marco teórico relacionado con la teoría de redes.

Los resultados de la encuesta revelaron que las principales actividades realizadas por las redes de OSC son: la realización de colaboraciones y encuentros de trabajo entre miembros, la generación de espacios formativos, el impulso de campañas de comunicación sobre temas específicos y, en cuarta instancia, la definición de una agenda de incidencia.

También se descubrió que pocas redes realizan investigación y generación de datos, una actividad esencial para obtener evidencia que sustente las acciones desarrolladas y para generar estrategias adecuadas que respondan a las realidades y necesidades del entorno.

Como se puede observar en la figura 6, la integración de las redes es muy variada: hay redes que cuentan con una membresía muy amplia, de hasta 114 miembros, y otras muy reducidas, con solo dos o cinco integrantes. Los miembros son en su mayoría OSC, pero también en algunos casos pueden ser personas, colectivos, fundaciones donantes, empresas o incluso otras redes de OSC, como es el caso de la Red de Juventudes Querétaro.

Figura 6. Número de miembros integrantes de redes de OSC



Fuente: Cemefi, FMQ y A y C. (2025). *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*

La mayoría de las redes de OSC tienen requisitos para la permanencia de sus miembros relacionados con participación, ética, transparencia y rendición de cuentas. En cuanto a la gobernanza, la mayoría cuenta con visión, misión, estructura operativa, planeación estratégica anual y personal asignado. Sin embargo, solo unas pocas redes tienen estrategias de financiamiento, sistemas de monitoreo y evaluación, y estrategias presupuestales.

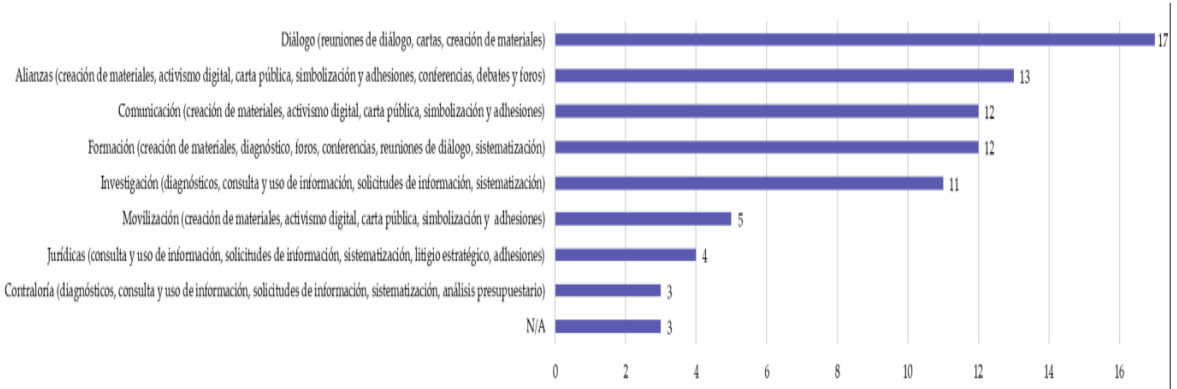
Los esquemas de gobernanza de las redes encuestadas varían: más de la mitad tienen grupos de trabajo, nueve tienen consejo directivo y nueve tienen asamblea general. La coordinación de la red está a cargo de varios miembros, una estructura independiente o un miembro de la red, y en la mayoría de los casos se cuenta con una secretaría técnica; solo tres redes mencionan no contar con ella. En la toma de decisiones, 12 redes dicen permitir que todos los miembros voten, mientras que, en otras, el consejo directivo delibera o decide.

Los beneficios de colaborar en red incluyeron el fortalecimiento de la red, mayor capacidad de influencia en la política pública y la creación de alianzas. Aunque la capacidad de incidencia se consideró importante, fue clasificada en octavo lugar entre los factores de articulación de las redes. La encuesta buscó entender cómo las redes se organizan para lograr cambios positivos en problemáticas sociales a través de la incidencia pública (Corral, Navarro, Pellerano, Romero, Rubio & Villegas, 2010).

La mayoría de las redes encuestadas indicó hacer incidencia en política pública, 20 de manera directa, dos no explícitamente, pero su trabajo ha impactado en alguna política pública, y cuatro indican que no lo hacen. De las que sí hacen incidencia, 16 responden haberla realizado en el último año, pero, de estas, solo cinco asignan un presupuesto específico para procesos de incidencia pública.

En cuanto a las herramientas y estrategias de incidencia, la más utilizada por las redes es el diálogo, posteriormente las alianzas, luego la comunicación y después la formación. Las herramientas y estrategias más especializadas y que pueden ser muy útiles en la realización de incidencia pública, como las jurídicas y de contraloría, son las menos utilizadas. Lo anterior se puede observar en la figura 7:

Figura 7. Herramientas y estrategias de incidencia pública que uso la red el último año.



Fuente: Cemefi, FMQ y A y C. (2025). *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*

Al preguntar sobre los principales beneficios de colaborar para los miembros (figura 8), la mayoría consideró el aumento de la capacidad de influir en la política pública, así como el fortalecimiento de la misma red y el fortalecimiento interno de los miembros de la red; en segunda instancia, consideraron la construcción de alianzas con nuevos actores y, posteriormente, el intercambio de recursos entre los miembros de la red.

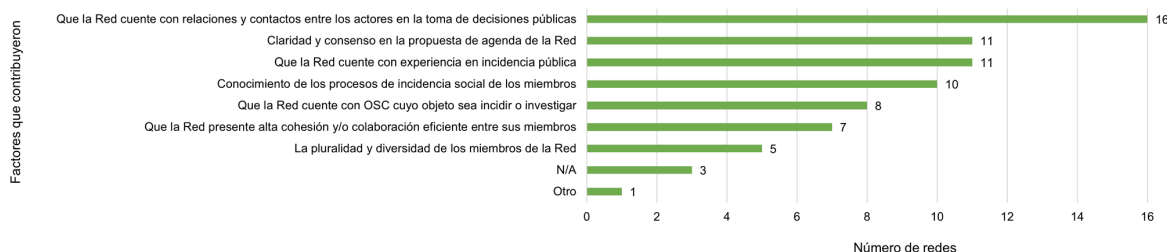
Figura 8. Beneficios de colaborar en red percibidos por los miembros



Fuente: Cemefi, FMQ y A y C. (2025). *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*

Finalmente, con respecto a los factores que contribuyeron a mejorar los procesos de incidencia pública de la red (figura 9), el más elegido es el relativo a los contactos y las relaciones con actores relevantes en la toma de decisiones públicas, después encontramos la claridad y el consenso en la propuesta de agenda de la red y luego el conocimiento de los procesos de incidencia social de los miembros. Llama la atención que únicamente cinco redes consideraron a la pluralidad y la diversidad de los miembros de la red como un factor que contribuye a la realización de incidencia, y únicamente siete, el que la red presente alta cohesión y/o colaboración eficiente entre sus miembros. Estos factores se tomaron en cuenta para la construcción de las características que se analizan en la investigación.

Figura 9. Factores que contribuyeron a mejorar los procesos de incidencia pública de la red, percibidos por los integrantes



Fuente: Cemefi, FMQ y A y C. (2025). *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*

De las dieciocho redes que reportaron realizar incidencia pública de manera directa, diez cuentan con un presupuesto de operación. En contraste, entre las seis redes que señalaron no llevar a cabo este tipo de incidencia al menos no de forma directa, solo tres disponen de presupuesto. Esto sugiere que contar con recursos asignados podría ser un factor medianamente relevante para incidir en la agenda pública. Tener un presupuesto operativo y

una estrategia financiera podría influir en la capacidad de incidencia, aunque no necesariamente ser un factor determinante.

De las 18 redes que indicaron realizar incidencia pública de manera directa, 12 tienen una planeación estratégica anual. En contraste, de las seis redes que no realizan incidencia pública, solo dos cuentan con dicha planeación. Aunque no existe evidencia concluyente para afirmar que contar con una planeación estratégica anual sea un factor determinante para la incidencia pública, sí sugiere que puede ser favorable.

De igual manera, de las 18 redes que realizan incidencia pública de manera directa, diez cuentan con personal asignado específicamente para esta tarea. De las seis redes que no realizan incidencia pública, tres también tienen personal asignado, lo cual llama la atención ya que incidir no es una prioridad para dichas redes. Asimismo, aunque no hay suficiente evidencia para afirmar que disponer de personal asignado sea un factor determinante, sí parece que puede facilitar el proceso.

De los cruces entre variables que se presentan en el estudio no hay suficiente correlación que evidencie que contar con un presupuesto asignado, una planeación anual o personal asignado pueda ser un factor determinante para que la Red incida en políticas públicas, por lo que se consideró importante incluirlo en las características que se evaluaron en la presente investigación.

A partir de los resultados de la encuesta, se concluyó que las redes de OSC se perciben como herramientas de fortalecimiento colectivo e individual, facilitando los procesos de incidencia. Aunque emplean herramientas comunicativas y colaborativas, se observó una subutilización de herramientas jurídicas y de contraloría.

El estudio identificó una escasez de investigaciones y generación de datos, evidenciando la necesidad de una mayor lectura y análisis del entorno por parte de las redes. Además, la participación activa se presenta como un reto ya que, aunque se valora el compromiso de los miembros, la asistencia a reuniones y actividades no alcanza niveles significativos.

También se observó una diversidad significativa en los modelos de gobernanza. Las redes presentan distintos elementos, órganos y mecanismos que inciden de manera variable en aspectos como la rendición de cuentas, la transparencia, la participación y la toma de decisiones. Esta heterogeneidad dificulta identificar con claridad cuáles de estos componentes fortalecen de manera efectiva las acciones de incidencia.

4.2 Teoría de acción colectiva

Ostrom (2010) define la teoría de la acción colectiva (Collective Action) como el conjunto de reglas que regulan el uso de recursos comunes, las cuales deben adaptarse a las necesidades y condiciones de cada grupo. Estas reglas deben ser establecidas por las partes

interesadas para satisfacer sus necesidades y circunstancias específicas, fomentando así la toma de decisiones en grupo.¹²

La acción colectiva se manifiesta cuando un grupo de personas colabora para alcanzar un objetivo compartido. No obstante, es ampliamente reconocido que los individuos a menudo no cooperan para lograr metas grupales o el bien común. Esta problemática surge porque, aunque cada individuo en un grupo pueda tener intereses comunes con los demás, también pueden surgir intereses conflictivos. Cuando participar en una acción colectiva implica un costo, es probable que las personas opten por no asumirlo. Asimismo, si creen que la acción colectiva ocurrirá sin necesidad de su contribución individual, pueden intentar beneficiarse sin aportar nada. David Hume (1938) destacó este problema en 1740 en su obra *Tratado de la naturaleza humana*.

Garretón (2002) ha estudiado la acción colectiva a través de la historia, especialmente en América Latina, y concluye que, debido a los cambios estructurales y culturales en el mundo y la región, la acción colectiva tiende a configurarse principalmente a través de cuatro ejes:

- i. La democratización política
- ii. La democratización social o lucha contra la exclusión y por la ciudadanía
- iii. La reconstrucción y reinserción de las economías nacionales o la reformulación del modelo de desarrollo económico
- iv. La redefinición de un modelo de modernidad (Garretón, 2002)

Esto da origen a actores sociales más fluctuantes, ligados más a lo sociocultural que a lo político económico y centrados en reivindicaciones por la calidad de vida y la inclusión, en lugar de proyectos de cambio social global.

Ostrom (2010) identifica en la teoría de juegos el dilema del prisionero como un modelo que revela la ausencia de incentivos para una conducta cooperativa. Sin embargo, no todos los jugadores en una situación de acción colectiva actúan como egoístas puramente orientados hacia el futuro, tomando decisiones basadas únicamente en resultados individuales. Algunos traen consigo un conjunto de normas y valores que pueden apoyar la cooperación.

Aunque existen pocos incentivos para actuar en colectivo, persisten los sueños comunes de ideales sociales que motivan las acciones colectivas. Los incentivos sociales y varios factores internos y externos del colectivo juegan un papel crucial en determinar si una acción colectiva tendrá éxito o no.

4.2.1 Variables propuestas por la teoría de acción colectiva

Ostrom plantea siete variables principales que afectan la posibilidad de la acción colectiva y el tamaño de los beneficios obtenidos, que caracterizan sus resultados (Ostrom, 2010, p. 5)¹³.

¹² Elinor Ostrom, profesora de Ciencia Política y directora del Workshop in Political Theory and Policy Analysis de la Universidad de Indiana, fue merecedora del Premio Nobel de Economía en 2009.

¹³ En el texto original, Ostrom anuncia ocho variables y las numera, pero omite la número 5, de tal manera que resultan siete y no ocho. En este texto, se numeraron las siete variables seguidas, con fines de facilitar la comprensión.

Las cuatro primeras son variables estructurales que no dependen esencialmente de que una situación se repita. Estas incluyen:

1. El número de participantes involucrados;
2. Si los beneficios son sustractivos o compartidos (es decir, bienes públicos vs. recursos de uso común);
3. La heterogeneidad de los participantes; y
4. La comunicación cara a cara.

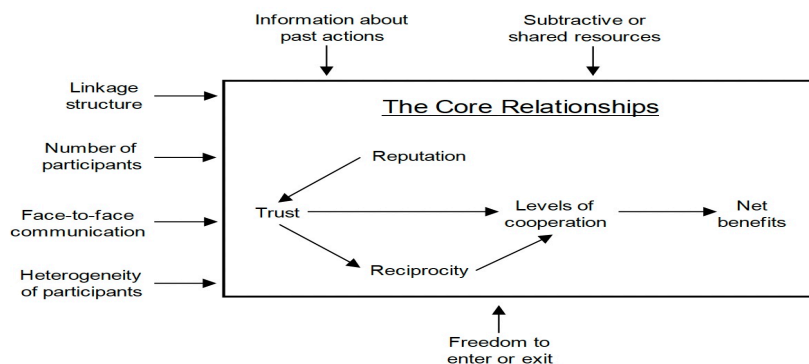
Luego, se enfoca en situaciones donde la repetición de la situación permite el impacto de variables estructurales adicionales, incluyendo:

5. Información sobre acciones pasadas;
6. Cómo están vinculados los individuos; y
7. Si los individuos pueden entrar o salir voluntariamente.

La equidad y la reputación pueden ser variables adicionales, y la equidad es una de las normas utilizadas por los individuos en situaciones de dilemas sociales. El máximo rendimiento neto para un grupo puede obtenerse de una manera que sea percibida como justa o injusta por los involucrados. En situaciones donde los individuos pueden adquirir una reputación por usar reciprocidad positiva y negativa y ser dignos de confianza, otros pueden aprender a confiar en aquellos con tal reputación y comenzar a cooperar, siempre y cuando los demás también cooperen (Fukuyama, 1995).

El desafío que plantea la teoría de la acción colectiva radica en cómo conectar las variables estructurales externas con los factores internos a nivel individual, como la reputación, la confianza y la reciprocidad, que inciden en los niveles de cooperación y los beneficios obtenidos, tal como se muestra en la figura 10. Una teoría amplia del comportamiento humano, que contempla la reciprocidad y la cooperación, permite a los académicos formular hipótesis sobre la probabilidad de cooperación y beneficios netos.

Figura 10. Variables de la teoría de acción colectiva de Ostrom



Fuente: Ostrom, E. (2010). Analyzing collective action. *Agricultural economics*.

Aunque resulta imposible enlazar todas las variables estructurales en un modelo causal definitivo, es posible ilustrar un enfoque general que muestra cómo estas variables se relacionan entre sí. Es esencial reconocer que múltiples variables influyen en los aspectos centrales de reputación, confianza y reciprocidad, y aunque las variables vinculadas no abarcan todas las posibilidades, también inciden en otros aspectos como los costos de transacción y el desarrollo de normas compartidas, lo que afecta la probabilidad de cooperación (Ostrom, 2010).

Elinor Ostrom (2000) define que los principios de los regímenes autoorganizados de larga supervivencia son:

1. La presencia de reglas claras de límites, saber quién está dentro y quién está fuera de un conjunto definido de relaciones y, por lo tanto, con quién cooperar.
2. La forma de relacionar las aportaciones de los usuarios con los beneficios que obtienen es un elemento crucial para establecer un sistema justo.
3. Las reglas justas de distribución ayudan a construir relaciones de confianza, ya que más personas están dispuestas a cumplir con estas reglas porque participaron en su diseño y también porque cumplen con los conceptos compartidos de imparcialidad.
4. Seleccionar sus propios líderes, que son responsables de vigilar las condiciones de los recursos, así como el comportamiento de los usuarios.
5. Utilizar sanciones graduadas que dependen de la gravedad y el contexto de la ofensa.
6. Las reglas deben entenderse para ser efectivas. Al diseñar mecanismos sencillos de resolución de conflictos y reducir la cantidad de conflictos que reducen la confianza.
7. Los participantes han tenido que confiar casi por completo en la unanimidad como regla utilizada para cambiar las reglas. La unanimidad como regla de decisión para cambiar reglas impone altos costos de transacción.

Aunque los problemas que se han identificado en los estudios de acción colectiva no necesariamente se manifiestan en las redes de OSC, debido a las diferencias entre los colectivos de ciudadanos y los colectivos de organizaciones, los principios de Ostrom pueden aplicarse a las redes. Por otra parte, aun cuando las redes suelen estar conformadas por individuos con sensibilidad social y valores de solidaridad, es importante reconocer que también pueden surgir conflictos derivados de intereses individuales dentro de estas redes.

Por lo tanto, la aplicación de los principios de acción colectiva puede contribuir a fortalecer las redes y mejorar la cooperación de sus miembros, mediante el uso de normas sociales como la reciprocidad, la confianza y la equidad, siendo estas variables útiles para tomarse como características a estudiar.

4.3 Teoría de redes de política pública

El estudio de las redes de políticas públicas se originó aproximadamente en los 70 en el mundo angloamericano y, posteriormente, en Europa continental. Este enfoque surgió como respuesta a los cambios en la acción pública moderna, donde se empezaron a evidenciar las limitaciones de las capacidades y recursos del Estado para resolver problemas públicos de

manera autónoma y aislada de los recursos y capacidades de otros actores del mercado y de la sociedad civil.

Las teorías desarrolladas para explicar estas dinámicas y lógicas de la acción pública se conocen comúnmente como teorías del entramado y se integran en lo que generalmente se denomina el *enfoque de redes de políticas públicas*. “Este enfoque destaca la importancia de la colaboración y la interacción entre diversos actores, reconociendo que la resolución efectiva de problemas públicos requiere un esfuerzo conjunto y coordinado que trasciende las capacidades del Estado por sí solo” (Betancur & Murcia, 2019, p. 111).

Según Kickert, Klijn y Koppenjan (1997) el enfoque de redes considera que el proceso de elaboración de políticas públicas y la gobernanza tiene lugar en redes de actores, individuos, coaliciones, agencias y organizaciones, ninguno de los cuales posee el poder para determinar las estrategias de los otros actores.

En el análisis del gobierno británico, el término *red de políticas* se refiere a un conjunto de vínculos institucionales formales e informales entre actores gubernamentales y otros actores, estructurados en torno a intereses compartidos en la formulación e implementación de políticas públicas. Estas instituciones son interdependientes y las políticas emergen de la negociación entre las redes (Rhodes, 2007).

El enfoque de redes de políticas públicas ha sido desarrollado ampliamente desde dos perspectivas principales. La escuela de gobernanza, en la literatura europea continental, interpreta la *policy network* como una forma específica de gobernanza en las sociedades modernas. En contraste, la literatura británica y americana la ve como una tipología de intermediación de intereses, describiendo las diversas formas de relación entre los grupos de interés y el Estado.

Rhodes define la *policy network* como “un grupo de complejas organizaciones conectadas unas con otras por dependencia de recursos” (Rhodes, 1999, p. 37) y propone una tipología que abarca desde la más integrada comunidad de políticas hasta la menos integrada red de asuntos. Parte de la idea de que, para comprender acciones, prácticas e instituciones, necesitamos captar los significados relevantes, las creencias y las preferencias de las personas involucradas (Rhodes, 2007):

Este enfoque asume una lectura relacional entre actores del Estado, el mercado y la sociedad civil. Las redes de políticas públicas se definen como sistemas relacionales relativamente continuos de organizaciones diversas (burocráticas, académicas, no gubernamentales, sociales, entre otras) que comparten recursos y establecen vínculos y conexiones, formales e informales, en los escenarios de formulación e implementación de políticas públicas (Murcia, & Tamayo Castro, 2016).

El uso de este enfoque ha sido desarrollado ampliamente desde dos vertientes. La escuela de la gobernanza, en la literatura europea continental, interpreta la *policy network* como una forma específica de gobernanza, es decir, una forma de gobierno propia de las sociedades modernas. Por su parte, la literatura británica y americana interpreta la red de políticas

públicas, como tipología de intermediación de intereses, como un término genérico de las diferentes formas de relación entre los grupos de interés y el Estado (Börzel & Panke, 2007).

Debemos tener en cuenta que las redes de OSC tienen una función más amplia y no necesariamente se limitan a incidir en la política pública, como es el caso de las Redes de Política Pública. Estas redes actúan más como agentes transformadores de la realidad que les concierne. Sin embargo, la incidencia en política pública está en el origen de la mayoría de estas redes, siendo una de las razones principales de su fundación, como se observó en *El Trabajo de la Sociedad Civil en Redes Colaborativas: 25 experiencias en México*.

4.3.1 Variables o características encontradas en la teoría de redes de política pública

Rhodes y Marsh, en su estudio sobre las relaciones entre el gobierno británico a nivel central y local, elaboraron un marco de referencia basado en la teoría de la dependencia de poder. Este marco parte del supuesto de una interdependencia mutua entre organizaciones, lo cual genera relaciones de intercambio, fundamentales en el enfoque de redes. Han desarrollado diversas tipologías cuya función principal es identificar categorías que permitan un análisis sistemático y comprensivo de las relaciones que se desarrollan en torno a una política (Martínez Medina, 2010).

En una revisión de esta tipología, Rhodes y Marsh se centran en las comunidades de política y las redes de asuntos como tipos de relaciones entre grupos de interés y el gobierno. Aquí, las redes de políticas públicas son un término genérico que varía según la cercanía de las relaciones. Las dimensiones que caracterizan las diferencias entre los dos tipos de redes incluyen la afiliación, la integración, los recursos y el poder.

La literatura sobre redes y fundamentalmente el desarrollo de Marsh y Rhodes sugirieron en un principio la necesidad de integrar dos aspectos separados pero relacionados que afectan los resultados de las políticas: la estructura de la red y la interacción de los actores en la red (Marsh & Rhodes, 1992).

Para analizar una red es crucial identificar a los actores involucrados, clarificar las metas de estos agentes y comprender cómo utilizan su influencia política. Además, es fundamental determinar cómo se llevan a cabo los procesos de intercambio de recursos e información entre los actores dentro de la red. Esto incluye examinar los mecanismos que guían estos intercambios, como las reglas establecidas, las rutinas informales, los vínculos organizacionales, entre otros.

Las dimensiones que caracterizan las diferencias entre los dos tipos de redes son la afiliación, la integración, los recursos y el poder, que vemos en la tabla 1. En esta tipología se identifican cinco tipos distintos de redes que se distinguen por la pertenencia y la distribución de recursos entre sus miembros: ¹⁴

- 1) Las comunidades de políticas.
- 2) Las redes de profesionales.

¹⁴ Para una revisión a profundidad sobre esta tipología ver Rhodes, 1999:36-39.

- 3) Las redes intergubernamentales.
- 4) Las redes de productores.
- 5) Las redes de asuntos

Rhodes propone principios clave para entender las *policy networks*, Estos principios permiten evaluar y mejorar la capacidad de incidencia de las redes de OSC, facilitando la comprensión de las dinámicas y estrategias necesarias para influir efectivamente en la agenda pública y en la formulación de políticas (tabla 2):

Tabla 2. Tipología de redes de Rhodes y Marsh

Dimensión	Policy Community	Issue Network
A filiación		
a) Número de miembros	Número limitado, algunos grupos son conscientemente excluidos	Amplio
b) Tipo de interés	Los intereses dominantes son económicos o profesionales	Existe una gama de intereses afectados
Integración		
a) Frecuencia de la interacción	Elevada y de alta calidad, interacción de todos los grupos en todas las materias relacionadas al asunto de política.	Los contactos fluctúan en frecuencia e intensidad.
b) Continuidad	Membresía, valores y resultados persisten en el tiempo.	Acceso variable
c) consenso	Todos los participantes comparten valores básicos y aceptan la legitimidad de los resultados	Existe cierto nivel de acuerdo pero el conflicto siempre está presente.
Recursos		
a) Distribución de recursos dentro de la red	Todos los participantes tienen recursos que intercambian. La relación básica es una relación de intercambio	Algunos participantes pueden tener recursos pero éstos son limitados y la relación básica es de consulta.
b) Distribución de recursos en las organizaciones participantes	Distribución jerárquica, el líder puede ejercer control sobre otros miembros.	Distribución variada y variable y capacidad de regular a los miembros.
Poder		
	Existe equilibrio de poder entre los miembros. Aunque un grupo puede dominar, debe haber un juego de suma positiva si la comunidad tiende a persistir.	Poder desigual, refleja la distribución desigual de recursos y acceso. Relación de poder de suma cero.

Fuente: Rhodes, R. A., & Marsh, D. (1992). New directions in the study of policy networks. *European Journal of Political Research*, 21(1-2), p. 187.

Observar el comportamiento de las redes de OSC en México a partir de estos dos marcos conceptuales nos ayuda a identificar las características esenciales para que una red pueda incidir exitosamente. Utilizando el enfoque de redes de Rhodes y Marsh (1992), que distingue entre comunidades de políticas y redes temáticas, podemos analizar con mayor precisión cómo se estructuran y operan estas redes.

Otros autores como Scharpf incorporan las siguientes dimensiones en su marco analítico:

- 1) Actores: con sus preferencias, percepciones y capacidades.
- 2) Marco institucional: conjunto de reglas constitutivas que delimitan cursos de acción, modos de interacción y resultados deseables.
- 3) Constelaciones de actores: conjunto de actores que intervienen, sus opciones estratégicas, los resultados asociados con éstas y la percepción que de ellos poseen.
- 4) Modos de interacción: formas específicas en las que interactúan los actores en determinadas constelaciones situadas en marcos institucionales específicos (Scharpf, 1997).

Otro similar es el enfoque dialéctico desarrollado por Marsh y Smith (2000), que se compone de los siguientes elementos para estudiar las redes de políticas públicas:

- 1) Las redes de interacción entre actores públicos y privados en una arena de política o asunto.
- 2) La estructura de la red.
- 3) El contexto más amplio que las condiciona.

Los cambios a nivel internacional, los entramados político institucionales nacionales, y las variables del proceso político (como políticas pasadas, estructuras y procesos administrativos existentes, y la orientación ideológica de los gobernantes) condicionan la red. Por lo tanto, la interacción de estos factores influye en los resultados de las políticas públicas, al mismo tiempo que las políticas públicas también impactan en su entorno (Scharpf, 1997).

Autores como Silke Adam y Hanspeter Kriesi han propuesto posibles tipos de redes que se pueden hallar en las políticas públicas, dependiendo de la interacción que se dé entre los actores y de la distribución del poder, qué tanto esté concentrado o fragmentado el poder entre ellos, arrojando un total de 6 posibles tipos de redes de política pública que vemos en la tabla 3 (Betancur & Murcia, 2019):

Tabla 3. Tipología de Redes de Adam y Kriesi

Tipología de Estructura de Redes

Distribución del poder	Tipo de Interacción		
	Conflicto	Negociación	Cooperación
Concentración	Dominio	Negociación Asimétrica	Cooperación Jerárquica
Fragmentación	Competencia	Negociación Simétrica	Cooperación Horizontal

Tomado de: Adam y Kriesi (2010, p.145)

Fuente: Betancur, X. M., & Murcia, J. A. (2019). El Análisis de Redes Sociales-ARS-como recurso metodológico para el estudio formal de redes de políticas públicas. *Espacio abierto*, 28(3)

El análisis de redes sociales se ha utilizado como herramienta metodológica para estudiar las redes de políticas públicas, un enfoque adoptado por Betancur y Murcia. Este método se considera eficaz para evaluar cómo las redes de OSC influyen en la formulación y ejecución de políticas públicas. No solo identifica a los actores involucrados, sino que también revela la intensidad y la calidad de las relaciones entre ellos, destacando cómo estas conexiones afectan la capacidad de las OSC para impactar en la agenda pública.

En este sentido, se considera que los tres marcos teóricos analizados —el de redes de políticas públicas, el de acción colectiva y el análisis de redes sociales— proporcionan una metodología robusta para analizar la incidencia de las redes de OSC. Estas metodologías y sus variables, entendidas en esta tesis como características, permitirán identificar los atributos que las redes de OSC deben tener para incidir de manera efectiva en las políticas públicas. A continuación, se presenta una comparación que servirá de base para definir las características que serán utilizadas en esta investigación.

4.4 Análisis de características de las teorías estudiadas

El análisis del marco teórico desarrollado en este capítulo permite identificar las características clave de las redes de OSC que serán consideradas en la investigación cualitativa. A partir de este análisis, se proponen los atributos que podrían influir en el éxito de su incidencia en la política pública, los cuales se integran en las preguntas de las entrevistas y orientan la interpretación de los hallazgos y las conclusiones de esta tesis

Para su análisis, se presenta a continuación una tabla que resume y compara conceptualmente las diferentes características más relevantes propuestas por cada autor de los diferentes marcos teóricos estudiados. De esta manera, será más sencillo identificar aquellas que coinciden o se repiten, proporcionando de manera esquemática una propuesta de características comunes a las tres teorías estudiadas: Redes de OSC, acción colectiva y redes de política pública, así como *El Trabajo de la Sociedad Civil en Redes Colaborativas: 25 experiencias en México*, realizado como antecedente de este trabajo.

Para la elaboración de la tabla, se decidió agrupar las características de cooperación y participación bajo el concepto de compromiso de los miembros. En la categoría de institucionalidad, se incluyeron las características de gobernanza y los tipos de afiliación. Finalmente, en la categoría de capital se incorporaron los actores, sus relaciones y los recursos, entendidos estos últimos como todos los elementos con los que cuenta la red, incluyendo la investigación. En la tabla 4, se presentan las características de los marcos teóricos en torno a las redes de OSC

Tabla 4. Matriz comparativa de teorías y características en torno a las redes de OSC

	COMPROMISO		INSTITUCIONALIDAD		CAPITAL		
Autores	Cooperación	Participación	Afiliación	Gobernanza	Actores	Relaciones	Recursos
Redes de OSC							
Reygadas R.	Acción articulada (diversidad, inclusión, equidad de trabajo y responsabilidades, flexibilidad y creatividad)					Ampliación de poder social	Recursos comunes (OSC miembros) Generación de conocimientos especializados
Cadena Roa, J.		Características interaccionales (relaciones entre sus miembros, contenido transaccional, flujos de intercambio, la frecuencia y la duración de las interacciones)	Características estructurales (el tamaño de la red, su densidad, la centralidad y los subgrupos que la conforman)				
Hernández M.	Colaboración y Confianza	Deliberación, protesta y diplomacia ciudadana					
"El Trabajo de la Sociedad Civil n Redes Colaborativas: 25 experiencias en México"	Ética Cohesión y Colaboración. Agenda Común (Claridad y Consenso)	Participación (asistencia, participación... activa, diálogo, alianzas, comunicación y formación)	Número de miembros (la pluralidad y diversidad de los miembros)	Institucionalidad (gobernanza, estructura operativa) Transparencia y rendición de cuentas.		Contactos y Relaciones	Presupuesto Investigación (generación de datos)
Acción Colectiva							
Elinor Ostrom	Confianza (reglas justas)	Reciprocidad (reciprocidad y la cooperación)	Estructura de vinculación (número de participantes, comunicación, heterogeneidad)	Reglas (normas compartidas, claras y efectivas, unanimidad)	Líderes (vigilar los recursos y el comportamiento de los usuarios)	Reputación	Aportaciones (sistema justo)
Redes de Política Pública							
Rhodes y Marsh		Integración (Frecuencia, Continuidad y consenso)	Afiliación (No. De miembros, tipo de interés)		Personas involucradas (creencias y preferencias)	Poder	Recursos (Distribución dentro y fuera de la red)
Scharpf	Modos de interacción			Marco institucional (conjunto de reglas)	Actores (preferencias, percepciones y capacidades)		
Adam y Kriesi	Tipo de interacción (Conflicto, negociación o cooperación)				Distribución del poder (concentración o fragmentación)		

Elaboración propia

1. Las características más importantes según Reygadas (1990) son:

- Recursos comunes (comparten los recursos con los que cuentan las OSC que la forman).

- Ampliación de poder social.
- Generación de conocimientos especializados.
- Acción articulada (implica diversidad, respeto a las diferencias, mecanismos de toma de decisiones inclusivos y horizontales, distribución equitativa del trabajo y de las responsabilidades, así como flexibilidad y creatividad).

2. Las características de las redes según Cadena son:

- Características interaccionales que surgen de las relaciones entre sus miembros, tales como el contenido transaccional, la dirección de los flujos de intercambio, la frecuencia y la duración de las interacciones, así como la multiplexidad, entre otros aspectos.
- Características estructurales incluyen el tamaño de la red, su densidad, la centralidad y los subgrupos que la conforman (Cadena Roa, 2015).

3. Las características según Hernández son la colaboración y confianza, como factores clave para la incidencia en políticas públicas, junto con la deliberación, la protesta y la diplomacia ciudadana.

También se incluye *El Trabajo de la Sociedad Civil en Redes Colaborativas: 25 experiencias en México*, en los resultados de la encuesta se pueden encontrar características que podrían ser relevantes para que las redes hagan incidencia en política pública:

- Ética.
- Cohesión y Colaboración.
- Agenda Común (claridad y consenso).
- Participación (asistencia, participación activa, diálogo, alianzas, comunicación y formación).
- Número de miembros (la pluralidad y diversidad de los miembros).
- Institucionalidad (gobernanza, estructura operativa).
- Transparencia y rendición de cuentas.
- Contactos y Relaciones.
- Presupuesto.
- Investigación (generación de datos).

En cuanto a las características de la teoría de acción colectiva, las características estructurales que considera Ostrom (2010) son:

1. número de participantes
2. recursos compartidos
3. heterogeneidad de los participantes
4. comunicación cara a cara.
5. información sobre acciones pasadas
6. vinculación de los individuos
7. libertad de los individuos para entrar o salir.

Sin duda estas siete características que, aunque en este enfoque están vinculadas a individuos, también son características estructurales de las redes de OSC y sería interesante saber si, como lo considera Ostrom, también pueden estar relacionadas con la capacidad de incidencia.

Adicionalmente la teoría de Acción Colectiva nos presenta que existe un conjunto de reglas que regulan el uso de recursos comunes, las cuales deben adaptarse a las necesidades y condiciones de cada grupo. Los niveles de cooperación y beneficios obtenidos se dan con base en factores internos como:

- la reputación
- la confianza
- la reciprocidad

Por último, se incluyen las características de la teoría de redes de política pública:

Según Rodhes y Marsh las dimensiones que caracterizan las diferencias entre los tipos de redes son la afiliación, la integración, los recursos y el poder que se distinguen por la pertenencia y la distribución de recursos.

1. Características por afiliación:
 - Número de miembros
 - Tipo de interés
2. Características por integración:
 - Frecuencia de la interacción
 - Continuidad
 - Consenso
3. Características por recursos:
 - Intercambio de recursos
 - Distribución de recursos
4. Equilibrio de poder.

Otros autores, como Scharpf, incorporan en su marco analítico dimensiones sobre los actores con sus preferencias, percepciones y capacidades, el marco institucional que establece reglas y delimita cursos de acción, y los modos de interacción en marcos institucionales específicos.

Autores como Silke Adam y Hanspeter Kriesi (2010) han propuesto dos características importantes:

1. Tipo de interacción:
 - conflicto,
 - negociación
 - cooperación
2. Distribución del poder:

- concentración
- fragmentación

Todas las características enumeradas por los diferentes autores de las tres teorías analizadas fueron organizadas en la tabla 3 dentro de parámetros escogidos para agrupar las diversas características.

Los parámetros establecidos fueron compromiso, institucionalidad y capital. Dentro del parámetro de compromiso se incluyeron las características relacionadas con la cooperación y la participación. En el parámetro de institucionalidad se incluyeron las características relacionadas con la afiliación y la gobernanza. En el parámetro de capital se incluyeron las características relacionadas con los actores, las relaciones y los recursos.

De esta manera, cuando se definan las características para la investigación cualitativa, se podrá escoger un número manejable de características comunes de las diferentes teorías, que servirán como marco para las entrevistas. Esto permitirá identificar las características que realmente influyen en la capacidad de las redes para incidir en la política pública.

4.5 Método de investigación cualitativa

La investigación cualitativa se entiende como un método de indagación enfocado en comprender el significado y la naturaleza de los fenómenos sociales a través de un conocimiento profundo de los actores estudiados. Según Flick (2015), la investigación cualitativa pretende entender, describir y explicar fenómenos sociales analizando las experiencias de los individuos o de los grupos, sus historias de vida cotidianas o profesionales, y sus interacciones. Se basa en la observación y el registro detallado de estas experiencias e interacciones para captar la riqueza y complejidad de los contextos sociales.

La experiencia de las redes de OSC en México representa una riqueza invaluable para el ecosistema social y un ejemplo destacado de cooperación con impacto en la agenda pública. Por esta razón, realizar una investigación cualitativa para profundizar en sus comportamientos puede enriquecer significativamente el conocimiento necesario para promover la colaboración entre OSC y fomentar la creación de más y mejores redes de OSC.

5. Planteamiento de problema de investigación

En este capítulo se presenta el planteamiento del problema que justifica el tema de investigación seleccionado. Se analizará este tema con el fin de proponer una contribución que enriquezca la teoría existente sobre las redes de OSC y su incidencia en la política pública. También se identificarán las variables, que en este caso son las características de las redes de OSC, las cuales servirán como elementos a analizar y comparar para obtener resultados y conclusiones sobre el problema de investigación.

5.1 Problema de investigación

En la práctica, las organizaciones de la sociedad civil operativas, denominadas así por trabajar en el campo o directamente con las poblaciones atendidas, son las que mejor conocen los problemas públicos. Estas organizaciones tienen un contacto directo y constante con las comunidades, lo que les permite entender de primera mano las necesidades, los desafíos y los contextos específicos que enfrentan. Sin embargo, a pesar de este conocimiento profundo y de su experiencia en terreno, a menudo les resulta muy difícil influir en las políticas públicas y convertirse en un factor de mejora efectiva para los problemas que buscan aliviar.

Esto se debe a que la mayoría de las OSC en México son pequeñas o medianas y carecen de la capacidad institucional necesaria para ir más allá de la atención a su causa inmediata y la búsqueda de su subsistencia económica. A ello se suma la escasa información disponible sobre las redes de OSC existentes, así como el limitado conocimiento de los beneficios que implica participar en ellas. Estas condiciones dificultan que las organizaciones prioricen la colaboración con otras OSC como una estrategia para ampliar su impacto e incidir en la agenda pública relacionada con los problemas que atienden.

Como se observa en el marco teórico, existe evidencia de que la participación en redes y alianzas con otras organizaciones y actores relevantes puede ayudar a una organización a superar obstáculos y a influir en la agenda pública. La colaboración y el trabajo en red permiten a las OSC compartir recursos, conocimientos y experiencias, lo que fortalece su capacidad para incidir en políticas públicas.

No obstante, se ha investigado poco sobre las características específicas que debe tener una red de OSC para influir exitosamente en las políticas públicas y lograr los cambios necesarios para atender las necesidades detectadas. Aspectos como la estructura de la red, el compromiso de los integrantes, la distribución de roles y responsabilidades, y los recursos disponibles parecen ser cruciales, pero requieren un análisis más profundo. Comprender cómo estas características impactan en la eficacia de las redes de OSC para incidir en políticas públicas puede proporcionar valiosas lecciones.

5.2 Tema de investigación

Esta investigación pretende descubrir las características de las redes que facilitan a las OSC incidir en la política pública.

Se profundiza en el funcionamiento y las características de las redes de OSC, su papel en la incidencia en política pública y su capacidad para favorecer que sus organizaciones miembros participen en acciones de incidencia.

Comprobar que la participación en redes favorece la incidencia de una OSC motivará a más organizaciones a unirse a estas redes, promoviendo la colaboración y fomentando la creación de nuevas redes en temáticas que necesiten influir en políticas públicas.

5.3 Pregunta de investigación

¿Qué características fortalecen la capacidad de las redes de organizaciones de la sociedad civil para incidir en la agenda pública en México?

5.4 Definición de características a investigar

Las características identificadas en el marco teórico se presentan como una referencia clave para entender su contribución a la incidencia en la agenda pública. Asimismo, se busca investigar cada caso en su contexto particular para evaluar el impacto de estas características y explorar la posibilidad de que existan otras no contempladas que también puedan ejercer influencia.

Para analizar las características más significativas de las redes de OSC que facilitan la incidencia en política pública, nos centraremos en la teoría de redes de política pública, acción colectiva y redes de organizaciones, presentada en el capítulo 5 del marco teórico. Adicionalmente, incluiremos las observaciones de *El Trabajo de la Sociedad Civil en Redes Colaborativas: 25 experiencias en México* expuesto en el capítulo 1 de Antecedentes. En el apartado 4.4, donde se analizan las características de estas tres teorías, se elaboró la tabla 3 como matriz de comparación y categorización de las diferentes características encontradas.

Estas características esquematizadas en la matriz de la tabla 3, permite generar una propuesta concreta de características resumidas en tres bloques: el compromiso de sus miembros, la institucionalidad y el capital que posee una red de OSC.

Por lo tanto, se propuso que las características a analizar en las encuestas de la investigación cualitativa se enmarcaran en los siguientes parámetros. Es importante considerar que en las encuestas se incluyeron preguntas abiertas que permitieron la identificación de características que no estuvieran contempladas en dichos parámetros:

1. Compromiso
 - a) Participación (asistencia, diálogo, comunicación, reciprocidad, continuidad)
 - b) Cooperación (confianza, consenso, respeto y equidad)
2. Institucionalidad
 - a) Afiliación (número de miembros, su pluralidad y diversidad)

- b) Gobernanza (estructura, transparencia y rendición de cuentas, reglas: compartidas, claras y efectivas)

3. Capital

- a) Actores (personas involucradas: preferencias, percepciones y capacidades) (líderes, distribución del poder: concentración o fragmentación)
- b) Relaciones (poder social, contactos, alianzas, reputación)
- c) Recursos (económicos: aportaciones de OSC miembros, ingresos, generación de conocimientos especializados)

Tomando en cuenta el problema existente en el sector social para impactar la política pública y la carencia de estudios sobre las características de las redes de OSC que fortalecen su incidencia en políticas públicas, se justificó realizar una investigación cualitativa. Esta investigación permitió profundizar en el conocimiento de las redes que se sabía que ya hacían incidencia y comprender por qué otras no lo hacían.

5.5 Objetivos de la Investigación

Se propuso llevar a cabo una investigación destinada a identificar las características de las redes de OSC que fortalecen su capacidad de influir en la agenda pública en México.

Los resultados esperados de esta investigación consideraron importantes implicaciones teóricas, al aportar una comprensión más profunda sobre las características y dinámicas que fortalecen la capacidad de incidencia de las redes de organizaciones de la sociedad civil. Asimismo, se busca que estos resultados contribuyan con un marco conceptual que sirva de base para futuros estudios y análisis sobre la influencia de las OSC en las políticas públicas, generando beneficios y aportaciones significativas.

Se plantea que los hallazgos permitan a las OSC desarrollar estrategias más efectivas para potenciar su capacidad de incidencia. Al identificar las características clave de las redes que influyen en la política pública, se podrían diseñar programas de capacitación y desarrollo que aborden específicamente estas áreas. Es fundamental reconocer que no hay dos redes iguales, ya que cada una está formada por miembros diferentes y, por ende, opera de manera distinta. El objetivo de analizar a fondo varias redes fue establecer ciertas generalidades que nos acerquen a una comprensión más profunda de su dinámica.

La investigación ofrece información valiosa para que las redes optimicen su colaboración y ejerzan una mayor influencia en las políticas públicas, contribuyendo al diseño de políticas más inclusivas y efectivas. Asimismo, pretende motivar a nuevas OSC a formar redes para impulsar cambios en la agenda pública. Al adoptar las características y las estrategias identificadas, las OSC podrían potenciar su impacto en la formulación y ejecución de

políticas y colaborar de manera más efectiva con otras organizaciones, ampliando así su alcance e influencia.

Desde una perspectiva social, una mayor incidencia de las OSC puede traducirse en políticas públicas que respondan con mayor fidelidad a las necesidades de las comunidades, promoviendo su empoderamiento y fomentando su participación activa en los procesos de toma de decisiones, además de incentivar la colaboración dentro del sector social.

En el ámbito académico, la investigación aporta nuevos conocimientos y marcos teóricos que abren líneas de estudio sobre la eficacia de las redes de OSC, y brinda una base empírica útil para validar o cuestionar teorías existentes. Adicionalmente, se presentan recomendaciones concretas para fortalecer la estructura organizativa, el compromiso de sus integrantes y la gestión de recursos en las redes, junto con indicadores clave para monitorear y evaluar su desempeño e impacto

En resumen, esta investigación no solo contribuye al conocimiento teórico, sino que también ofrece implicaciones prácticas y beneficios tangibles para las OSC y sus redes.

6. Marco metodológico

Dado que el objetivo de esta investigación es identificar las características de las redes de OSC que facilitan su incidencia en la política pública, y considerando que la encuesta cuantitativa *El Trabajo de la Sociedad Civil en Redes Colaborativas: 25 experiencias en México* no proporciona información suficiente para definir dichas características, se optó por profundizar el análisis a través de una investigación cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas. Especialistas como Dexter recomiendan combinar entrevistas en profundidad con métodos y técnicas tanto cualitativas como cuantitativas, ya que complementar el enfoque cuantitativo con herramientas cualitativas permite un análisis más completo y eficaz (Valles, 2000). Por ello, tras la aplicación de una encuesta cuantitativa, se consideró que incorporar un análisis cualitativo enriquece significativamente la comprensión del fenómeno estudiado.

El estudio *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*, antecedente directo de esta investigación, se utiliza como fuente complementaria de información, especialmente por las preguntas relacionadas con la incidencia en políticas públicas. Sin embargo, su valor principal radica en que permitió generar un directorio con características básicas de las redes participantes. Este directorio resultó fundamental para definir la muestra cualitativa que se empleó en la presente investigación, ya que ofreció una base estructurada y actualizada sobre la cual seleccionar, con criterios comparativos, las 12 redes analizadas en profundidad.

El objetivo principal de este capítulo es desarrollar y justificar el enfoque metodológico cualitativo adoptado en esta investigación, centrado en la realización de entrevistas en profundidad. Se describirá la estrategia de selección de las redes participantes, así como los criterios utilizados para su elección. Asimismo, se detallará el diseño de las entrevistas, que se propone sean semiestructuradas, y se explicará el proceso de análisis de la información recabada. Todo lo anterior con el propósito de proporcionar un marco metodológico sólido que permita responder a la pregunta de investigación y comprender las características de las redes de OSC que favorecen su incidencia en la política pública.

6.1. Método de investigación

En esta tesis se busca explorar cómo las redes de OSC en México impactan en la agenda pública. Se propone una metodología cualitativa para captar las perspectivas, las interpretaciones y los sentimientos de los actores involucrados, con el fin de desarrollar una teoría sobre las características que permiten a estas redes incidir en políticas públicas. Aunque este enfoque proporciona un contexto valioso, sus conclusiones están limitadas a los sujetos entrevistados, por lo que se debe ser cautelosos con la generalización de los resultados.

Se propone una metodología cualitativa porque permite explorar en profundidad las experiencias, percepciones y significados que los actores otorgan a su participación en redes de OSC y como esto influye en su capacidad de incidencia. A través de entrevistas en profundidad, es posible captar matices y aprendizajes que difícilmente podrían ser abordados

mediante métodos cuantitativos. Además, la metodología cualitativa facilita el desarrollo de una teoría fundamentada sobre las características que hacen efectiva la acción colectiva en red, a partir del análisis de los testimonios de los actores involucrados. Aunque sus resultados no buscan ser generalizables, sí aportan conocimiento contextualizado, útil para la comprensión del fenómeno.

6.2 Diseño de la investigación

La investigación cualitativa se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas a representantes de las redes seleccionadas según los criterios que se determinan a continuación.

6.2.1 Selección de los entrevistados

Para la presente investigación, se tomó como universo el directorio de *El Trabajo de la Sociedad Civil en Redes Colaborativas: 25 experiencias en México*, **Anexo 1** del apartado 1.2, del cual se seleccionaron los sujetos a entrevistar. Este directorio se utilizó por una cuestión práctica de accesibilidad, ya que se cuenta con los contactos actualizados y no se conoce ningún otro directorio público.

Es importante señalar que la selección de los sujetos para las entrevistas no pretende ser una representación estadística, sino una representación tipológica y socio estructural correspondiente a los objetivos del estudio. Los criterios principales del muestreo que se consideraron son la heterogeneidad y la economía, propuestos por Valles y basados en el metodólogo español Gorden (Valles, 2000).

Del total de 25 redes incluidas en el directorio, se consideró que realizar entrevistas a 12 de ellas sería suficiente, siempre que su selección responda a criterios previamente definidos y adecuados para garantizar la diversidad y relevancia de los casos analizados.

Además de los criterios generales establecidos, se añadió la llamada estrategia o técnica de la bola de nieve, que consiste en solicitar a algunos de los entrevistados su colaboración para facilitar el contacto de otros entrevistados potenciales (Goodman, 1961). Se pensó en organizaciones miembros de alguna de las redes entrevistadas que pudieran enriquecer el resultado, se propusieron dos entrevistas adicionales.

6.2.1.1 Criterios de selección

En los criterios de selección, se buscó garantizar la heterogeneidad en términos de tamaño, ubicación geográfica y gobernanza. El primer criterio de selección fue incluir tanto redes que han logrado incidir en políticas públicas como aquellas que no lo han hecho. Se considero fundamental entrevistar a las redes que no han tenido incidencia para analizar cómo se manifiestan las características propuestas en el marco teórico, las cuales son factores clave que facilitan la incidencia en la agenda pública.

De las 25 redes que respondieron la encuesta, solo 6 no han tenido incidencia. Por lo tanto, proporcionalmente de las 12 redes seleccionadas, se eligieron 9 que sí han logrado incidencia y 3 de las que no lo han conseguido.

El segundo criterio considerado fue el tamaño de las redes, las cuales se clasificaron en cuatro categorías: micro (de 2 a 9 miembros), pequeñas (de 10 a 20 miembros), medianas (de 21 a 50 miembros) y grandes (con 51 o más miembros). Con base en esta clasificación, se seleccionaron 2 de las 5 redes micro, 4 de las 8 pequeñas, 4 de las 7 medianas y 2 de las 5 grandes.

Se considero que dentro de las 6 redes que no han hecho incidencia se deben incluir 1 micro de las 2 que se seleccionaron y 2 pequeñas de las 4 seleccionadas, así podremos compararlas, con las que sí han hecho incidencia. Esto es importante considerarlo ya que no se cuenta con redes medianas y grandes que hayan contestado que no han hecho incidencia, lo que nos podría indicar que un mayor número de miembros puede ser un factor que facilita la incidencia en política pública.

El tercer criterio fue la geografía: 8 de las redes se catalogaron como nacionales ya que se encuentran en más de 5 estados, adicionalmente se cuentan con 5 redes que están en 3 y 4 estados a las cuales se catalogó como multi estados. Es así como se decidió tomar 5 de las 8 redes nacionales, 5 de las 12 redes locales y 2 de las 5 redes determinadas como multi estado.

El primer criterio permitió garantizar que existan pares opuestos, los dos siguientes el tamaño y la geografía, nos aseguraron la heterogeneidad y también se establecen los criterios de presupuesto y gobernanza que nos ayudaron a escoger entre las redes que cumplen con los primeros tres criterios pudiendo así contar con mayor variedad.

En el criterio de presupuesto se catalogaron en conjunto las que no cuentan con presupuesto y las que no dependen de él, que son la mayoría; luego se tiene a las que cuentan con un presupuesto menor a 100,000 pesos, las que cuentan con más de 100,000 y las que cuentan con más de 1 millón.

El criterio de gobernanza se determinó por los mecanismos de gobernanza con los que cuenta la red, en la encuesta incluyen: asamblea general, consejo directivo, comité ejecutivo, comités, grupos de trabajo, no se cuenta con ellos o especifique otro. Para definir el criterio de gobernanza se catalogó a las redes que no cuentan con mecanismos de gobernanza, a las que solo cuentan con un mecanismo se les consideró como gobernanza mínima, se consideró como una gobernanza suficiente a las que cuentan con dos mecanismos y se consideró que una red cuenta con una gobernanza robusta cuando cuanta con más de dos. Dentro de las que no cuentan con ningún mecanismo se incluyó a las dos que contestaron *otros*, en el caso de la Red de Personas Mayores respondió en *otros* porque es Fundación Merced quien lleva su secretaría ejecutiva.

Se entiende que 12 redes de un universo de 25 que incluye el directorio de Redes de OSC serán suficientes para incluir por lo menos un caso en cada una de las categorías de interés definidas por los criterios presentados. En la tabla 5 se puede observar más claramente como se construirá la selección.

Tabla 5. Selección de entrevistados según criterios y universo

Criterio 1. Incidencia en Políticas Publicas					
Categorías	Si	No			TOTAL
No. ent.	9 de 18	3 de 6			9 + 3 =12
Criterio 2. Tamaño					
Categorías	Micro 2-9 miembros	Pequeña 10–20 miembros	Mediana 21–50 miembros	Grande 51 – 114 miembros	
No. ent.	2 de 5	4 de 8	4 de 7	2 de 5	2+4+4+2=12
Criterio 3. Geografía					
Categorías	Local	Multi-estado	Nacional		
No. ent.	5 de 12	2 de 5	5 de 8		5+2+5=12
Criterio 4. Presupuesto					
Categorías	No o depende	- 100mil	+ 100mil	+ 1 millón	
No. ent.	6/14	2/4	2/3	2/4	6+2+2+2=12
Criterio 5. Gobernanza					
Categorías	No	Solo un	Suficiente	Robusta	
No. ent.	2/5	3/6	5/10	2/4	2+3+5+2=12

Elaboración propia

Además de las 12 redes seleccionadas para las entrevistas, se realizaron dos entrevistas adicionales a organizaciones miembro de dos de las redes. Estas redes fueron identificadas como las más consolidadas durante el desarrollo de las entrevistas iniciales, por lo que se solicitó a cada una que recomendara a una organización integrante cuyo testimonio pudiera aportar información complementaria. Estas entrevistas adicionales permitieron profundizar en ciertos hallazgos y enriquecer el análisis cualitativo.

6.2.1.2 Redes de OSC seleccionadas

Aplicando los criterios planteados en la tabla 6. se seleccionaron 12 redes que se incluyen en la siguiente lista, cumpliendo con todos los requisitos de selección, como se puede observar en la siguiente Tabla 6.

Tabla 6. Lista de Redes seleccionadas para ser entrevistadas

	NOMBRE DE RED	INCIDE	TAMAÑO	COVERTURA	GEOGRAFÍA	Presupuesto	Gobernanza
1	Red Personas Mayores	NO	Micro	Local	Querétaro, Centro	NO	No
2	Red de Casas Hogar de Querétaro	NO	Pequeña	Local	Querétaro, Centro	>100,000	No
3	Red de Educación Menstrual	NO	Pequeña	Multiedo*		NO	Suficiente

4	Alianza Jóvenes con Trabajo Digno	SÍ	Grande	Multiedo*		>1millon	Suficiente
5	Alianza contra la desigualdad	SÍ	Mediana	Nacional		<100	Mínima
6	Red x los der de las Inf y Adol n Chiapas	SÍ	Micro	Local	Chiapas- Sur	NO	Suficiente
7	UNIDOSC	SÍ	Mediana	Nacional		>100,	Robusta
8	ascenred	SÍ	Mediana	Local	Tamaulipas- Norte	NO	Mínima
9	Red de Bancos de Alimentos	SÍ	Grande	Nacional		>1millon	Robusta
10	Red de Obv de Med Cautelares	SÍ	Pequeña	Nacional		NO	Suficiente
11	Colectivo para el Impacto Social	SÍ	Mediana	Local	Quintana Roo- Sur	<100,	Suficiente
12	Iniciativa Nadie es Menos	SÍ	Mediana	Nacional		>100,	Mínima

* Multiedo = Multi estado

Elaboración propia

Excluir redes presenta ciertas limitaciones; sin embargo, la muestra seleccionada permite cubrir todas las características que nos interesa representar.

6.3 Diseño de las entrevistas

Las entrevistas se diseñaron bajo un formato semiestructurado, combinando preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de recabar tanto información específica como testimonios detallados sobre las experiencias de los representantes de las redes de organizaciones de la sociedad civil. Este enfoque metodológico permitió crear un ambiente de confianza que incentivó a los participantes a compartir sus vivencias de manera genuina. Las entrevistas se llevaron a cabo con un trato profesional y estuvieron en todo momento orientadas a los objetivos de la investigación (Delgado & Gutiérrez, 1997).

Para el desarrollo de la entrevista se tomó en cuenta las siguientes características:

- Ser iniciada por el entrevistador.
- Entrevistar a la persona que representa la Red seleccionada.
- Lograr el objetivo que es conocer a profundidad las características y factores que afectan o se relacionen con la incidencia de la red.
- Ser guiada por el entrevistador con base en el plan de entrevista propuesto.
- Basarse en un patrón de preguntas abiertas y cerradas, con flexibilidad (Corbetta, 2003).

Para el diseño de las preguntas de entrevista, en el capítulo 5 —correspondiente al Planteamiento del problema de investigación— se analizaron las características que una red debe poseer, a partir de las teorías de redes de políticas públicas, acción colectiva y diversos autores especializados en redes de organizaciones de la sociedad civil. Al final de dicho

capítulo se presentó una propuesta de características derivada de la comparación y sistematización de estos enfoques teóricos. Estas características orientan el diseño de las entrevistas, permitiendo abordar distintos aspectos relacionados con el compromiso de los miembros, la institucionalidad y el capital con que cuenta una red de OSC.

6.3.1 Plan de las entrevistas

El guion de la entrevista se presenta al final del documento (Anexo 5) y fue sometido a revisión y aprobación por el Comité de Ética de Investigación de la Universidad Iberoamericana, el cual otorgó su aprobación el 23 de octubre de 2024. Una vez obtenida la autorización, se procedió a contactar a las redes seleccionadas y a programar las entrevistas. Durante este proceso, se procuró identificar a la persona más adecuada para participar, privilegiando a quienes contaran con más de un año de experiencia dentro de la red y poseyeran un conocimiento profundo sobre su funcionamiento.

Se decidió realizar las entrevistas de forma virtual, ya que muchos de los participantes se encontraban fuera de la ciudad. Esta modalidad resultó además conveniente para la grabación y posterior transcripción de las entrevistas, con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial. Las entrevistas fueron grabadas con el fin de facilitar su análisis y asegurar la fidelidad en la recuperación de la información. Dichas grabaciones fueron archivadas como respaldo documental de esta investigación.

Como se mencionó anteriormente, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas, aprovechando la relación de confianza entre el entrevistador y los participantes para facilitar una conversación abierta y enriquecedora. Se planearon entrevistas con una duración aproximada de una hora y media, aunque en algunos casos fueron más breves. Si bien se contempló la posibilidad de realizar más de una entrevista por red, esto no fue necesario. No obstante, en caso de haberse identificado que la persona entrevistada no contaba con la información requerida, se habría contactado a otro miembro de la red con mayor conocimiento sobre su funcionamiento (Valles, 2000, p. 73).

Se planteó que la entrevista tuviera una estructura dividida en cinco partes. Si bien los tiempos asignados a cada sección no están diseñados para seguirse de manera estricta, se propusieron únicamente como una guía orientativa para el desarrollo de la conversación:

1. Introducción: 2 minutos.
2. Preguntas abiertas: 20 minutos.
3. Preguntas cerradas: 56 minutos. (28 preguntas con un promedio de 2 minutos por pregunta.)
4. Espacio abierto: 10 minutos para preguntas adicionales que puedan surgir y enriquecer el estudio.
5. Cierre: 2 minutos para explicar cómo se manejará la información y ofrecer compartir los resultados del estudio.

6.3.1.1 Introducción de la entrevista

Las entrevistas iniciaron con una introducción que presentó el objetivo de la investigación, explicó al entrevistado el motivo de su selección y justificó la grabación de la conversación. El diseño de esta introducción incluyó los siguientes elementos (Valles, 2000, p. 47):

Saludar, agradecer su disposición a participar en la investigación y su tiempo, así como reconocer la importancia de la red que representa el entrevistado.

Exponer que el objetivo de la investigación es responder a la pregunta: ¿Qué características fortalecen la capacidad de las redes de OSC para incidir en la agenda pública? Esta pregunta surge de la necesidad de fortalecer las redes de OSC para que puedan incidir de manera más efectiva en la política pública. Además, se busca promover la creación de nuevas redes que faciliten la participación de las OSC en la agenda pública. La investigación se centra en identificar y comprender las características que permiten a estas redes tener un impacto significativo, con el fin de ofrecer recomendaciones que potencien su capacidad de influencia y colaboración en la formulación de políticas.

Explicar que cuando se hable de incidencia se refiere a incidencia en política pública y que la entendemos como la capacidad de la sociedad civil para lograr cambios positivos de manera democrática y pacífica en problemáticas sociales o ciudadanas, a través de acciones dirigidas a influir en los procesos de toma de decisiones públicas (Civilis DDHH, 2017).

Agradecer su participación en *El Trabajo de la Sociedad Civil en Redes Colaborativas: 25 experiencias en México* y comentarles que ya es público y donde lo pueden encontrar. Asimismo, agradecer su apertura para esta entrevista, comprometiéndose a entregarles los resultados que surjan de este estudio.

Al final de la introducción, y con el fin de garantizar la confidencialidad y el adecuado manejo de los datos personales, se envió a los participantes una carta de consentimiento informativo que incluía el aviso de privacidad (Anexo 6). Se solicitó que dicha carta fuera firmada y devuelta por los entrevistados. Todas las cartas firmadas fueron archivadas como respaldo documental de esta investigación.

6.3.1.2 Preguntas abiertas

Con el objetivo de que los entrevistados pudieran relatar la historia de la red y su trayectoria en materia de incidencia, se emplearon preguntas abiertas. Estas preguntas fueron diseñadas para explorar el interés de la red en incidir en la agenda pública y brindar a los participantes la oportunidad de describir libremente las características que, desde su perspectiva, han facilitado dicha incidencia.

Preguntas sugeridas:

1) Por favor, cuéntenos hace cuánto se formó la red y cuáles fueron las razones de su fundación.

- Para las redes que sí han hecho incidencia:
 - a) ¿Considera que hacer incidencia en políticas públicas es una prioridad para la red? ¿Cómo lo han hecho y cómo lo han financiado?
 - b) ¿Cuáles diría usted que son las fortalezas o características de la red que han contribuido a su éxito en la incidencia en políticas públicas?
 - c) ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a que lograran incidir?
- Para las redes que no han hecho incidencia:
 - a) Como red, ¿estarían interesados en hacer incidencia en política pública?
 - b) ¿Cuáles considera usted que han sido las limitaciones de la red para hacer incidencia en el pasado?
 - c) ¿Cuáles fueron los factores que no han permitido la incidencia de la red?

6.3.1.3 Preguntas cerradas

Con el fin de verificar la relevancia de las características propuestas en el marco teórico del capítulo 4, que se resumen en tres bloques: el compromiso de sus miembros, la institucionalidad y el capital que posee una red de OSC, se formularon preguntas concretas que incluyen dichas características. Estas preguntas permiten evaluar la presencia y el impacto de cada característica en el éxito de las redes de OSC en la incidencia en políticas públicas.

Las características a verificar fueron:

7. Compromiso de los miembros
 - a) Participación (asistencia, diálogo, comunicación, reciprocidad, continuidad)
 - b) Cooperación (confianza, consenso, respeto y equidad)
8. Institucionalidad
 - a) Afiliación (número de miembros, su pluralidad y diversidad)
 - b) Gobernanza (estructura, transparencia y rendición de cuentas, reglas: compartidas, claras y efectivas)
9. Capital de la red
 - a) Actores (personas involucradas: preferencias, percepciones y capacidades) (líderes, distribución del poder: concentración o fragmentación)
 - b) Relaciones (poder social, contactos, alianzas, reputación)

- c) Recursos (económicos: aportaciones de OSC miembros, ingresos, generación de conocimientos especializados)

A continuación, se presentan las preguntas propuestas para cada uno de los tres bloques mencionados, se debe de tener en consideración que se cuenta con 2 minutos aproximadamente para contestar cada pregunta.

1. Compromiso

Instrucción: Por favor, después de los enunciados responda si considera que es cierto y explique por qué, o diga por qué no lo es.

a) ¿Cómo considera la participación de los miembros de la red?

- Asisten regularmente la mayoría de los miembros a las reuniones mensuales.
- Los miembros son activos y están involucrados en las acciones de la red.
- Existe buena comunicación entre todos los miembros de la red.
- Considera que se vive un ambiente de respeto y reciprocidad.

b) ¿Cómo se relacionan los miembros?

- Las decisiones se toman en consenso.
- Existe cooperación de la mayoría para llevar a cabo las tareas acordadas.
- Las reuniones son un espacio de diálogo respetuoso, donde la opinión de cada uno es tomada en cuenta.
- Las diferencias de opinión y los conflictos se resuelven.

2. Institucionalidad

Instrucción: Responda de forma breve y concisa.

a) Sobre afiliación:

- ¿Considera que la red tiene muchos o pocos miembros?
- ¿Considera que hay diversidad entre los participantes de la red?
- En su opinión, ¿el número de miembros influye en la posibilidad de incidir?

b) Sobre gobernanza, entendida como la estructura de la red y sus reglas:

- ¿La secretaría técnica de la red es pagada o voluntaria?
- ¿Existe un presidente, un tesorero y comités o grupos de trabajo? Explique brevemente la estructura de la red.
- ¿Se cuenta con un reglamento o estatuto que firman los miembros?
- ¿Considera que las reglas son claras, compartidas y efectivas?
- ¿El manejo de los recursos es transparente, existe un presupuesto y un informe anual?

3. Capital

Instrucción: Responda de forma breve y concisa.

a) Sobre las personas involucradas en la red:

- ¿Cuáles considera son los motivos o intereses de los miembros para pertenecer?
- ¿A quiénes describiría como líderes de la red?
- ¿Quiénes tienen poder de decisión y cómo se toman las decisiones?
- ¿Considera que las capacidades de los líderes son claves para la incidencia?

b) Sobre las relaciones de la red:

- ¿Cuáles alianzas considera son claves para la incidencia de la red?
- ¿Cómo considera la reputación de la red y su influencia?
- En su experiencia, ¿las relaciones y contactos de la red son importantes para hacer incidencia?

c) Los recursos con los que cuenta la red:

- ¿Cómo se integran los ingresos de la red?
- ¿Cuentan con recursos etiquetados para la incidencia?
- ¿Considera que contar con recursos es un factor importante para incidir?
- ¿La red hace investigación y genera datos especializados?
- ¿Se cuenta con personal especializado para la incidencia?

Estas preguntas se incluyen en la guía de entrevista que se anexa al final (Anexo 5).

6.4 Análisis de la información recabada

La información fue recabada a través de las entrevistas realizadas por videollamada, mismas que fueron grabadas y transcritas con el apoyo de la herramienta de inteligencia artificial *tl;dv*, diseñada para registrar y transcribir reuniones en *Zoom*. Posteriormente, los datos obtenidos fueron sistematizados en una tabla de Excel, lo que permitió organizar y comparar de manera ordenada las respuestas de los distintos entrevistados.

A partir de las características definidas en el marco teórico, se establecieron categorías de análisis como cooperación, participación, afiliación, gobernanza, liderazgo, relaciones y recursos. Asimismo, se incorporaron categorías emergentes surgidas durante el desarrollo de las entrevistas, así como hallazgos relevantes, limitaciones identificadas y aportaciones significativas de los participantes. Este proceso de codificación permitió analizar la información de forma sistemática y extraer conclusiones sólidamente fundamentadas.

Si bien las entrevistas fueron grabadas para facilitar su transcripción y análisis, se puso especial énfasis en el respeto a la confidencialidad y al manejo responsable de los datos. La información recopilada fue almacenada de manera segura, resguardando la identidad de los

participantes. Para ello, se proporcionó a cada entrevistado una carta de consentimiento acompañada de un aviso de privacidad, en la que se explica el propósito de la investigación y el uso que se daría a los datos (Anexo 6). Este documento fue firmado por los participantes, garantizando que estuvieron plenamente informados y que otorgaron su consentimiento voluntario.

La transcripción de las entrevistas incluyó únicamente las respuestas pertinentes para los objetivos de la investigación. Para preservar el anonimato, no se mencionaron los nombres de las redes ni de las personas entrevistadas; en su lugar, se asignó un número identificador a cada red, correspondiente al orden en el que se llevaron a cabo las entrevistas, y se hizo referencia a sus aportaciones de forma anónima. Estas transcripciones tienen como único propósito contribuir al análisis académico y al conocimiento generado en esta tesis.

Finalmente, se prevé que, una vez concluida la investigación, los resultados se compartan con los participantes. Esta devolución de resultados no solo mantendrá informados a los entrevistados sobre el impacto de su contribución, sino que también fomentará un ambiente de transparencia y colaboración. Se considera que las conclusiones podrían ser un factor que impulse la creación de más redes de OSC, promoviendo así un mayor impacto en la política pública y fortaleciendo el trabajo colaborativo entre estas organizaciones.

6.5 Rol del entrevistador

Según Creswell, los antecedentes del entrevistador influyen significativamente en el desarrollo de las entrevistas, ya que cada investigador realiza las entrevistas de manera distinta según su cultura, sensibilidad y conocimiento del tema (Creswell & Poth, 2016). En el caso de esta investigación, la autora será la entrevistadora, por lo que se incluye una breve biografía de la autora.

6.5.1 Breve Biografía de Pilar Parás García

Licenciada en Administración de Empresas por el ITAM, institución que le otorgó el Premio al Mérito Profesional en 2014 en la categoría social. Actualmente, cursa la maestría en Políticas Públicas en la Universidad Iberoamericana, y esta tesis pretende ser su trabajo de titulación.

Forma parte del consejo directivo de varias OSC, habiendo presidido Proeducación IAP, Fundación Merced AC, IXIM AC y el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). Además, es consejera de Hispanics in Philanthropy, Centro Comunitario Santa Fe A.C., Acción Ciudadana Frente a la Pobreza y Appleseed México.

A lo largo de su trayectoria en Proeducación, institución de la cual es cofundadora, ha participado activamente en la conformación de diversas redes educativas, entre ellas la Red de Educación del Cemefi y la Coalición Ciudadana por la Educación, que logró establecer una interlocución significativa entre las organizaciones de la sociedad civil del ámbito

educativo y la Secretaría de Educación. En su papel como consejera del rubro de educación en la Junta de Asistencia Privada, impulsó la creación de REDUCA, una red que agrupa a las instituciones de asistencia privada pertenecientes a dicho rubro. Otras redes en las que ha colaborado incluyen *Muévete por la Educación* y *Todos por la Educación*, de carácter más coyuntural y centradas en la incidencia en torno a la reforma educativa.

Desde su participación en Fundación Merced y Cemefi ha sido parte de redes internacionales como RedAmerica, Latimpacto e International Association for Volunteer Effort (IAVE). Además, ha acompañado la creación de redes como Ensamble (red de fundaciones donantes), Comunalía (red de fundaciones comunitarias), UnidOSC (red para defender los derechos de las OSC) e Iniciativa Manifiesta (red de redes para defender el espacio cívico).

Se puede concluir que la autora cuenta con una trayectoria de casi 30 años en el tercer sector y una amplia experiencia en redes de OSC, lo cual enriquecerá los resultados de las entrevistas y facilitará su análisis. El éxito de los estudios de caso a menudo se relaciona con las buenas relaciones entre el investigador y los sujetos de investigación. Dado que la autora ha participado en la formación y el fortalecimiento de varias redes, posee la capacidad de comprender a fondo los casos y de conocer, o al menos tener referencias de muchas de las personas involucradas en las redes que fueron estudiadas.

7. Resultados

Es importante señalar que, a pesar de los esfuerzos por contactar e invitar a las 12 redes seleccionadas, solo fue posible concretar diez entrevistas. No obstante, la calidad de las respuestas obtenidas y la recurrencia de ciertos temas indicaron un punto de saturación, por lo que se consideró que este número fue metodológicamente suficiente. Adicionalmente, se realizaron dos entrevistas a organizaciones miembro de las dos redes que mostraron mayor grado de consolidación. Estas entrevistas aportaron información valiosa y enriquecieron significativamente el análisis. En total, se llevaron a cabo 12 entrevistas.

7.1. Resultados de las entrevistas

Tras la categorización de las respuestas y la comparación de los resultados, se examinan aspectos clave como el compromiso de los miembros, la institucionalidad y el capital con el que cuentan las redes, en diálogo con el marco teórico previamente desarrollado. Este análisis no solo busca identificar patrones comunes, sino también destacar los matices, las diferencias y los aprendizajes que emergen de la experiencia directa de quienes integran estas redes.

7.1.1 Prioridad de la incidencia en las redes entrevistadas

De las 25 redes incluidas en el directorio (Anexo 1), solo seis señalaron en la encuesta no realizar acciones de incidencia en políticas públicas. De estas, cuatro precisaron que, aunque no lo hacen de forma explícita, su trabajo ha tenido algún impacto en este ámbito. Tres de estas seis redes fueron incluidas en la muestra de las 12 redes seleccionadas para esta investigación. Durante las entrevistas, se corroboró que dos de ellas, si bien no contemplaban la incidencia como un objetivo explícito en su objeto social, habían realizado acciones con repercusión en la esfera pública. En cuanto a la tercera —correspondiente a la entrevista número 10— se informó que la red ya no se encontraba activa, pues había sido disuelta.

No obstante, se consideró relevante realizar la entrevista a la Red no. 10 para comprender las razones de su disolución. Se identificaron diversas características que pudieron influir en este proceso, entre ellos los más relevantes fueron la falta de liderazgo, coordinación, escucha y capacidad para alcanzar acuerdos. El entrevistado, miembro de la Red no. 10 explicó: “Las personas que estábamos en la red, pues no teníamos un objetivo en común”. Al preguntar sobre las razones de la disolución, agregó: “Todas tenían ideas, todas teníamos ganas de trabajar, todas llevaban sus opiniones, pero no se concretaba nada. O sea, ¿no?, no, no había alguien que nos coordinara, alguien que hiciera cabeza para que todo se concretara y, al final de cuentas, la gente se empezó a desilusionar. Todas en general, ¿eh? No digo nada más yo porque dijeron nada más, vengo a perder mi tiempo y no saco nada. No logramos ningún acuerdo, no hay nada y se empezó así a disolver”. Además, la falta de recursos también se consideró como un factor determinante en la disolución: “Es que no tenemos dinero, es que no nos alcanza, es que yo quisiera que hiciéramos algo, pero todas eran quejas”. Sin embargo, la razón parecer haber tenido que ver más con un problema de actitud y poco interés de colaborar.

Por otro lado, el caso de la Red no. 6 resulta ilustrativo. En la encuesta, esta red respondió que no realizaba incidencia en política pública; sin embargo, durante la entrevista, la persona entrevistada reflexionó: “Generamos un diagnóstico para poder conocer cuál es la situación y las necesidades, pues eso finalmente puede ser una base sólida para después redactar una ley. Entonces nos hemos dado cuenta de que nuestras acciones realmente son políticas, ¿no?, y que tienen incidencia pública” [Persona que lleva la Secretaría Técnica de la red no. 6].

Este caso evidencia que la intención de incidir en políticas públicas puede no ser deliberada desde el inicio. En algunos casos, el desconocimiento impide que una red identifique sus propias acciones como parte de un proceso de incidencia. En otros, la incidencia no se encuentra contemplada en los objetivos fundacionales, pero con el tiempo se integra a las estrategias de la red o surge de manera incidental como resultado de sus actividades.

Por su parte, la Red no. 5 también fue clasificada en la encuesta como una organización que no realizaba incidencia. Sin embargo, la persona que participó en la entrevista afirmó: “El objetivo desde el principio ha sido incidir en la regulación y promover los derechos”. [Secretaría Técnica de la red no. 5]. La red tiene 12 años de existencia, por lo que, aunque en su fundación no lo hubiera considerado como un objetivo explícito, sí estaba en las intenciones, y en la actualidad la incidencia en políticas públicas es una prioridad para la organización. Durante la entrevista se mencionaron diversas acciones en las que están incidiendo activamente.

En las demás entrevistas, al abordar la importancia que la red otorga a la incidencia en política pública, surgieron dos aspectos clave: que la incidencia forme parte de su razón de ser, es decir, que sea una prioridad estratégica, y la necesidad de contar con formación o capacitación adecuada para llevarla a cabo de manera efectiva.

Sin lugar a duda, la incidencia se presenta como acciones importantes que realiza la mayoría de las redes y cuando se les preguntó si la incidencia en políticas públicas era una prioridad, cinco de nueve redes respondieron afirmativamente. Las demás expresaron visiones complementarias: una red señaló que la incidencia no es su único objetivo, sino parte de un proceso más amplio; otra destacó que, aunque la incidencia no era un objetivo principal, su trabajo ha tenido un impacto indirecto en políticas públicas. La persona que lleva la Secretaría Técnica de la Red no. 8 comentó: “La incidencia no es prioridad directa, sino que surge de la movilización”. En otros casos, la incidencia fue promovida por algún miembro de la red, como mencionó la persona que lleva la Secretaría Técnica de la red no. 9: “La financiación provino de una organización miembro que contaba con presupuesto y objetivos claros de incidencia”.

A pesar de las diferencias en objetivos iniciales, todas las redes entrevistadas menos la red no. 10 afirmaron haber realizado actividades de incidencia. Estas actividades varían en intensidad, desde acciones activas y regulares hasta intervenciones más esporádicas, a veces como acciones colectivas y otras como acciones de un miembro de la red que cuenta con más capacidades y los representa.

Para profundizar en los hallazgos de las entrevistas se llevaron a cabo dos entrevistas a miembros de las redes más grandes y de más años. En el caso de la persona de la entrevista

no. 12, considera que no necesariamente la incidencia debe estar definida desde la fundación como una prioridad, en su experiencia por su participación en varias redes, considera que: “si hay un trabajo colectivo eventualmente se hace evidente alguna necesidad de incidencia, entonces creo que puede surgir en el camino, también creo que es importante tener buenos resultados de la incidencia, porque a veces esperamos cosas que no se pueden lograr a través de la incidencia, y entonces, sentimos que fracasamos o solo logramos algo, pero no lo apreciamos lo suficiente porque hay tanto por hacer que parece poca cosa”.

En varias redes se observó que la incidencia constituye su razón de ser. Muchas de ellas surgieron con una orientación clara hacia la incidencia en políticas públicas, lo cual se refleja en sus objetivos fundacionales. Así lo expresaron directamente algunos de los entrevistados:

- "Mientras persistan estos problemas, la incidencia seguirá siendo una prioridad fundamental. La defensa de derechos es nuestra finalidad, y la incidencia, el medio para lograrlo". [Red no. 1]
- “No se planteó tener la incidencia como una alternativa, sino la planteó como parte de su quehacer”, “siempre ha sido como muchos otros factores girando para apoyar la incidencia, con la incidencia como un eje transversal”. [Red no. 2]
- "La principal razón de ser era lograr que se generara una ley estatal, que hubiera una ley justo apropiada para el contexto y que se pudiera justo esta ley tomar como una herramienta para garantizar los derechos..." de la población objetivo. [Red no. 9]
- "La incidencia es uno de los objetivos centrales de la red". [Red no. 7]

En otras redes, la incidencia está integrada como una línea estratégica, como en el caso de la Red no. 4: "Siempre ha sido una prioridad en papel, en los objetivos... tenemos tres líneas, una línea es capacitación, por motivos obvios, le interesa a todo el mundo. Un objetivo es vinculación, para hacer las organizaciones más visibles, más vinculadas con otros sectores, sobre todo la empresarial. Y la tercera línea siempre ha sido algo relacionado con incidencia".

Varias redes señalaron que la incidencia en políticas públicas no siempre es su único ni principal objetivo, sino que forma parte de un enfoque más amplio que incluye otras áreas como la capacitación y la vinculación. La red no. 2 mencionó que "no perdamos de vista que las redes tienen muchas otras funciones muy valiosas en términos de fortalecimiento, compañía, promoción, defensa, además de la incidencia".

El análisis de las redes entrevistadas muestra que, para la mayoría, la incidencia en políticas públicas es un elemento clave, aunque no siempre esté explícitamente definida en sus objetivos iniciales. Mientras algunas redes fueron creadas con una orientación clara hacia la incidencia, en otras este proceso ha emergido de manera progresiva a partir de su trabajo y aprendizajes colectivos. Un ejemplo de ello es la Red no. 6, que habiendo dicho que la red no hace incidencia, reconoce el impacto político de sus acciones. A través de la generación de diagnósticos contribuye a la construcción de bases para futuras legislaciones, como lo expresó uno de sus miembros: "Nuestras acciones realmente son políticas y tienen incidencia pública".

De este modo, las entrevistas revelaron que, independientemente de sus propósitos fundacionales, la incidencia ha llegado a convertirse en un eje central de la labor de muchas redes, consolidándose incluso como una razón de ser. Para fortalecer esta capacidad, resulta

clave la formación y la capacitación, tanto de la secretaría técnica como de los miembros de cada red con el fin de ampliar su impacto y efectividad en el ámbito público.

Contar con personal especializado puede evidenciar la importancia de la incidencia dentro de una red. Sin embargo, pocas redes disponen de personal capacitado para llevar a cabo estas actividades de manera efectiva. Aun así, aquellas que sí cuentan con este recurso lo consideran fundamental. En este sentido, la Red No. 9 expresó: 'Sí, considero que es importante. Principalmente, creo que el recurso más valioso es el recurso humano, es decir, una persona con experiencia en incidencia que pueda dedicarle una parte significativa de su tiempo'.

La capacitación puede fortalecer significativamente las estrategias y las capacidades de las redes para influir en políticas públicas. No obstante, al preguntar si se han capacitado los miembros de la red en incidencia, solo tres de las nueve redes entrevistadas indicaron haber invertido en procesos de formación, otras han contado con apoyos específicos para ello.

Algunos ejemplos destacados incluyen:

- "Se hizo un proceso para capacitar a las organizaciones a través del desarrollo de una guía de incidencia, un manual de incidencia".3 [Red no.1]
- "Tuvimos una sensibilización por ser parte de [una red más grande], y una vez al año alguna de las reuniones tiene como tema esto". [Red no. 4]
- Aunque no cuentan con una capacitación formal debido a limitaciones económicas, indicaron: "Lo buscamos en su momento, pero sí nos salía un ojo de la cara, y en ese momento no había de dónde sacar el dinero". [Red no. 5] En lugar de ello, la secretaría técnica de la red participa en capacitaciones gratuitas y luego comparte el conocimiento con sus miembros.
- Han implementado una "escuela de formación política" donde se discuten temas clave: "Hablamos de la importancia que tiene la colectividad en la incidencia y de las decisiones o propuestas colectivas para el bien común". [Red no. 8]
- Aunque aún no han realizado una capacitación formal, señalaron: "Vamos a tener una capacitación, pero apenas va a suceder". [Red no. 9]

Como se menciona, las redes enfrentan diversas barreras económicas y logísticas que dificultan la inversión en capacitación formal para sus miembros. Sin embargo, aquellas que han implementado procesos de formación coinciden en que contar con herramientas y conocimientos específicos fortalece su capacidad de incidencia. Un ejemplo es la Red no. 6 destacando la importancia de la formación y el análisis previo, subrayando que "generar diagnósticos para conocer cómo incidir y diseñar estrategias efectivas" es un paso clave para entrar al proceso de incidencia.

También un miembro de la Red. no. 7 respondió que no se han capacitado a los miembros de la red, pero expresó que "no se trata de que todos los miembros estén capacitados para hacer incidencia y hablar en una reunión política, lo importante es que lo que sabe hacer cada quien se ponga al servicio de la causa".

La persona entrevistada no. 11, miembro de la Red no. 3, destacó que, si bien contar con personal especializado es valioso, también es posible desarrollar capacidades en incidencia a

través de la formación. Esta puede provenir tanto de la experiencia como del aprendizaje entre pares, como lo ha demostrado la red al organizar visitas de miembros a otras organizaciones miembro de diferentes ciudades para conocer y adoptar mejores prácticas.

Se observaron diferencias en la prioridad que las redes entrevistadas otorgan a la incidencia, así como en la importancia que atribuyen a la capacitación para llevarla a cabo. Por esta razón, este aspecto se incluyó en las entrevistas, lo que enriqueció el análisis y los resultados.

Las características más relevantes de las redes de OSC que fortalecen su capacidad de incidir en políticas públicas se identificaron a partir del análisis de tres marcos teóricos: las teorías de redes de política pública, acción colectiva y redes de organizaciones, abordadas en el capítulo 5 del marco teórico.

En el apartado 5.4, donde se sistematizan las características derivadas de estas tres teorías, se desarrolló una propuesta analítica que las agrupa en tres bloques fundamentales:

- el compromiso de los miembros,
- la institucionalidad de la red,
- y el capital con el que cuentan las redes de OSC.

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas organizados conforme a estos tres bloques.

7.1.2 Compromiso de los miembros de las redes

El compromiso de los miembros de las redes se evidencia en su alineación con objetivos compartidos y en la disposición para contribuir a las metas colectivas. Se observa que mantener una participación continua y cercana resulta fundamental para alcanzar estos objetivos.

En la entrevista no. 12, la persona que representa a un miembro de la Red. no. 2, define la importancia del compromiso de los miembros de la red de la siguiente manera: “no nos juntamos en red por convivir, no, o sea, hay una razón para sumarnos en un trabajo colectivo. Y pasa porque lo que saben cada una de las personas o de las organizaciones que integran ese colectivo contribuye a un objetivo que todas sabemos que no podemos lograr de forma individual. Entonces hay una necesidad para actuar en colectivo, necesitamos de la red porque necesitamos de lo que cada quien aporta a la red para avanzar más”.

A partir de las entrevistas realizadas, se evaluó el compromiso de los miembros en tres dimensiones: asistencia, participación y cooperación. Estas dimensiones explican cómo los miembros de las diferentes redes participantes se involucran en sus actividades y avanzan hacia la incidencia en políticas públicas.

La asistencia a las reuniones es considerada un indicador clave del compromiso de los miembros con la red. Si bien, en términos generales, las redes reportan niveles satisfactorios de participación, algunas han establecido mecanismos específicos para asegurarla. A continuación, se presentan buenas prácticas y preocupaciones identificadas en torno a este aspecto:

- Reglas claras: Una red establece que “después de dos inasistencias, se aplica una amonestación”. Otra red menciona que “si una organización no asiste durante tres asambleas, se da de baja automáticamente”, aunque admiten que no han aplicado esta regla.
Sin embargo la persona de la entrevista no. 12 opina que, “poner como requisitos ‘tienes que participar en tantas sesiones’, yo creo que, si el valor del colectivo está, no necesitas eso; y si no está, aunque tengas eso, no vamos a mantener la red”.
- Retos a largo plazo: Varias redes coinciden en que mantener la asistencia es un desafío constante y es lo que mantiene viva a una red. Por ejemplo, la red no. 7 reporta que, aunque inicialmente contaban con una alta asistencia, con el tiempo solo permanecieron los miembros más participativos.
- Espacios de participación: La Red no. 8 implementó comisiones temáticas para facilitar la participación, ya que tratar todos los temas en reuniones generales resultaba ineficaz. Lo hizo así “para tratar de subsanar ese tema de la participación”. Por su lado, la Red no. 2 destaca que “en la medida que la red abre espacios y oportunidades de participación, alguien levanta la mano”.
- Áreas de mayor interés: La Red no. 4 observa más participación en actividades de vinculación y capacitación que en acciones de incidencia.
- Éxito colectivo: Por otro lado, redes como la no. 8 señalan que el éxito colectivo fomenta una mayor participación. También la persona de la entrevista no. 12 comenta que “es importante como aquilatar lo que se va logrando. ”Incluso en un contexto complejo, o sea en el que sabemos que lo que se ha logrado no es suficiente, pero valorar eso que se ha logrado da fuerza para seguir adelante”.
- Desigualdad en la asistencia: Varias redes admiten que unos miembros son más activos que otros. Aunque idealmente se busca un involucramiento equitativo, reconocen que incluso una participación limitada puede generar logros significativos en incidencia.

La cooperación entre los miembros es un elemento fundamental para maximizar recursos y fortalecer la capacidad de incidencia de las redes. No obstante, en este ámbito persisten tres retos principales que enfrentan las redes:

- Capacidades diferenciadas: La Red no. 6 menciona que la cooperación es desigual, ya que “no todas las organizaciones pueden aportar lo mismo”. La Red no. 4 subraya que, además de voluntad, la cooperación requiere tiempo y conocimiento, lo cual limita su capacidad de incidencia.
- Desafíos internos: La Red no. 1 destaca que la articulación efectiva depende de “conocer bien a los miembros y aprovechar sus fortalezas”. Por ejemplo, escalan los aportes de organizaciones pequeñas para amplificar su impacto a nivel local y federal.
- Estructuras de apoyo: redes como la no. 5 cuentan con una secretaría técnica que facilita las tareas y asegura que los miembros cumplan con sus compromisos. Asimismo, la Red no. 7 enfatiza la importancia de una cooperación estructurada para abordar temas específicos.

En respuesta a la pregunta ¿Existe cooperación de la mayoría para llevar a cabo las tareas acordadas?, la percepción varía: mientras que algunas redes reportan que “pocos tienen

mucho compromiso” [Red no. 4], otras afirman que “La mayoría coopera, aunque varía según las tareas” [Red no 9]. Sin embargo, todas coinciden en que el trabajo colectivo, incluso con una participación desigual, puede generar resultados importantes en incidencia.

El compromiso de los miembros, reflejado en su asistencia, participación y cooperación, es un pilar fundamental para el funcionamiento de las redes y su capacidad de incidir en la agenda pública. No obstante, enfrentan el desafío de niveles desiguales de involucramiento como lo afirmó la Red no 9: “Algunos más activos que otros”.

Si bien existen posturas diversas sobre el impacto de la institucionalidad en la participación, también se analizó su potencial para contribuir a la incidencia.

7.1.3 Institucionalidad de las redes

Se puede afirmar que las nueve redes entrevistadas que están vigentes, porque la Red. no 10 fue disuelta, cuentan con una trayectoria suficiente para ser analizadas en términos de evolución y desempeño. En promedio, estas redes tienen aproximadamente diez años de trayectoria, lo que les otorga una base sólida de experiencia acumulada para ser consideradas como casos de estudio relevantes.

El rango de antigüedad de las redes varía considerablemente: la más reciente tiene tres años de existencia, mientras que la más longeva cuenta con 29 años. Esta variabilidad refleja una diversidad en los niveles de madurez organizacional y experiencia operativa. En el caso de la red más consolidada, su trayectoria de 29 años evidencia un impacto significativo en su capacidad de incidencia, la articulación de objetivos compartidos y el fortalecimiento de sus estructuras internas. Su extensa experiencia la posiciona como un modelo de solidez organizacional, demostrando cómo el tiempo puede contribuir al desarrollo de una red sólida y eficaz.

El análisis de las entrevistas permitió identificar aspectos clave relacionados con la institucionalidad de las redes, incluyendo su afiliación, su gobernanza y su estructura organizacional. Estas características reflejan cómo las redes gestionan su funcionamiento interno y facilitan la colaboración entre sus miembros, impactando sus resultados.

En cuanto a la afiliación, se examinaron factores como el número de miembros, su diversidad y los intereses que los unen. Estos elementos pueden reflejar la naturaleza colaborativa de las redes y el papel de cada integrante en el cumplimiento de los objetivos colectivos.

El tamaño de las redes varía según su propósito y su capacidad organizativa. Algunas cuentan con estructuras amplias y múltiples miembros, lo que facilita la división del trabajo y la representación de intereses diversos. Por ejemplo, la Red no. 7 destacó que su número de integrantes, junto con una secretaría técnica, permite una operación eficiente y coordinada.

Las redes identifican diversos motivos que pueden llevar a una organización a integrarse a ellas. Entre los más destacados se encuentran la búsqueda de una incidencia colectiva, el acceso a procesos de capacitación, el aprendizaje mutuo, la obtención de recursos y la generación de vínculos estratégicos. Las organizaciones valoran el trabajo en red como una

oportunidad para fortalecer tanto sus capacidades individuales como colectivas, ampliar su impacto y contar con apoyo mutuo frente a los desafíos específicos de sus contextos.

Los intereses de los miembros son el principal motor de su afiliación y su participación activa en las redes, así como de su contribución a la acción colectiva. En este sentido, las respuestas de las nueve redes entrevistadas ofrecen insumos sumamente valiosos para su análisis:

1. Red 1: Resaltó que los miembros se agrupan por el interés en la incidencia colectiva y la creación de un espacio para el intercambio de conocimiento y mejores prácticas.
2. Red 2: Se entiende el valor de la acción colectiva para enfrentar los retos ante “un contexto de la sociedad civil que se está complicando cada vez más y que no se va a resolver por acción individual, sino por acción colectiva”.
3. Red 3: Se valora la libertad para desafiliarse, también valora la vinculación estratégica con empresas transnacionales, el acceso a recursos operativos y logísticos y el fortalecimiento de capacidades institucionales.
4. Red 4: “Para varios es un espacio de aprendizaje, de formación profesional, el acceso a las capacitaciones les parece muy relevante. Para otras personas, el colectivo sí les ha dado una oportunidad para darse a conocer como organización y hacer contactos”.
5. Red 5: Los miembros destacan un sentido de pertenencia fuerte: “Nos hemos vuelto como una familia, con una meta común”. “Entre más somos, podemos cambiar más lo que queremos”.
6. Red 6: El trabajo colectivo y los proyectos que surgen dentro de la red, como el desarrollo de iniciativas independientes.
7. Red 7: Existe una fuerte conexión entre los miembros debido a una visión compartida: “Compartimos una misma idea”.
8. Red 8: Este espacio se percibe como una oportunidad de colaborar con otras organizaciones afines: “El hecho de tener este poder colectivo. Entre más seamos y nos apoyemos, pues todas podemos estar haciendo eco de nuestras luchas”.
9. Red 9: Los intereses incluyen: “La visibilidad y los recursos son beneficios clave”.

Las redes se conciben como plataformas para promover el impacto colectivo y la colaboración estratégica. A través de ellas, las organizaciones miembros buscan fortalecer sus capacidades, compartir aprendizajes, aumentar su visibilidad y generar vínculos que les permitan enfrentar desafíos comunes.

Las percepciones sobre la cantidad de miembros en las redes y su relación con la capacidad de incidencia varían significativamente. Ante la pregunta: “¿Considera que la red tiene muchos o pocos miembros?”, las respuestas reflejan distintas perspectivas y prioridades respecto al tamaño ideal de una red.

Mientras algunas redes destacan la importancia de un crecimiento controlado, enfocado en la cohesión y el compromiso, otras priorizan la calidad y la representatividad de sus miembros por encima del número. Algunas personas entrevistadas consideraron que su red cuenta con pocas, muchas o una cantidad adecuada de organizaciones, pero en general se reconoció el valor estratégico de continuar creciendo.

A continuación, se presentan las principales percepciones sobre el tamaño actual de las redes:

- Una red comentó: "Podemos crecer, pero tenemos que tener cuidado en crecer desmedidamente". [Red no. 5]
- Otra expresó: "La red tiene pocos miembros y busca expandirse a todos los estados para una mejor cobertura". [Red no. 7]
- Con un enfoque más ambicioso, una red señaló: "Podría tener muchos más. Nuestra meta es, de aquí al próximo año, multiplicar la membresía en al menos 300 organizaciones". [Red no. 8]
- En contraste, un planteamiento más pragmático indicó: "No nos interesa tener muchos miembros, nos interesa que quienes estén, trabajen". [Red no. 9]

Estas respuestas reflejan cómo cada red define sus objetivos de membresía a partir de sus necesidades, capacidades y estrategias para cumplir su misión. En el marco de esta tesis, es relevante explorar si el número de miembros influye en la capacidad de incidencia. Al respecto, se identifican posturas divergentes:

Por un lado, algunas redes destacan que la calidad de los miembros tiene un mayor impacto que la cantidad:

- Entre calidad y cantidad la Red no. 1 dijo: "las dos cosas a la vez".
- La red. no. 5: "Calidad más que cantidad, cuidar reputación".
- "Influye más la calidad de los miembros". [Red no. 2]
- "Más que el número de miembros, son las intenciones". [Red no. 6]

Por otro lado, existen redes que reconocen que el número de integrantes también puede ser determinante, particularmente cuando amplía la presencia nacional, fortalece la representatividad o incrementa la credibilidad ante actores externos:

- "Si fuéramos menos, no tendríamos la misma credibilidad cuando vamos con el gobierno, sobre todo para pedir o compartir cosas". [Red no. 4]
- "Si somos más, somos más representativos". [Red no. 7]
- "Más que el número de miembros, el número de movilización, es decir, el número de personas que puedan estar presentes en las actividades generales. Sí, sí creo que incide". [Red no. 8]
- "Si tuviéramos organizaciones que están en regiones donde en este momento no estamos, nos daría la posibilidad de incidir en esos espacios o de tener más acción en ese tema". [Red no. 9]

Sin embargo, en la entrevista no. 12 se reiteró que: "el número no es importante, siempre y cuando siga habiendo algo que se aprende y que se logra, o sea ¿qué se obtiene de ser parte de ese colectivo? Creo que tampoco podemos esperar que todas las personas estén todo el tiempo en todo, ¿no?, y luego ahí hay unas expectativas, estar en todas las redes, en todas las reuniones, en todas las discusiones y no podemos sostener eso". "Más que el número, la pluralidad y la diversidad".

La persona de la entrevista no. 11 da valor a que la red tenga muchos miembros porque "hay que reconocer que es más fácil hacerlo entre varios", pero buscando "que haya una sola voz, que se estructuren de alguna manera en la que pueda haber una sola voz, que sea quien sea la interlocución".

Las redes coinciden en que su capacidad de incidencia no depende únicamente del número de miembros, sino de una combinación de factores como la calidad, la especialización y la presencia estratégica de las organizaciones. Sin embargo, en ciertos casos, una membresía amplia puede fortalecer la credibilidad, la representatividad y la influencia, especialmente cuando se busca movilizar a un público extenso o consolidar la presencia a nivel nacional.

La diversidad de las redes es un aspecto fundamental que potencia su capacidad para incidir en políticas públicas. La inclusión de miembros con distintos perfiles, experiencias y áreas de especialización permite abordar problemáticas desde múltiples perspectivas y hallar soluciones más integrales.

En el caso de la red no. 8, resalta la fortaleza que brinda la diversidad al momento de colaborar y tomar decisiones: “Hablamos de la importancia que tiene la colectividad en la incidencia y de las decisiones o las propuestas colectivas para el bien común”. Por su lado la red no. 6 hace hincapié en la necesidad de integrar diferentes voces para diagnosticar la situación de la causa que les ocupa y las necesidades prioritarias a atender.

No obstante, también se señalan áreas de oportunidad para incrementar la diversidad geográfica y de causas. Un ejemplo de ello es el interés por involucrar a participantes provenientes de zonas rurales, como menciona un integrante de la red no. 2 que celebra la llegada de un representante de otro estado por su valiosa perspectiva: “A mí me entusiasma mucho de pronto que llegue un compadre de una red más de carácter rural... me entusiasma mucho escucharlo”.

La persona de la entrevista no. 12 expresó: “Yo creo que la pluralidad y la diversidad sí es central, o sea, tener una red de personas que tienen una experiencia muy similar o una postura muy similar es como duplicar las mismas voces”.

Ante la posibilidad de diversificar aún más la composición de sus integrantes, algunas redes subrayan que lo esencial es la experiencia y los aportes concretos que cada persona u organización pueda ofrecer. Aun así, coinciden en que ampliar la variedad de perfiles incluyendo distintos rangos de edad, trayectorias y causas, resulta clave para enriquecer el debate y fortalecer la incidencia colectiva.

La red no 6 está conformada mayoritariamente por mujeres, reconociendo diversidad religiosa y cultural entre ellas: “Somos mujeres de diferentes condiciones”, pero se plantean incorporar otras identidades para enriquecer el intercambio de experiencias. Asimismo, la Red no. 4 ha establecido categorías de membresía según su capacidad presupuestaria o el perfil de la organización para facilitar la participación de distintos actores.

El número de miembros, la diversidad y los intereses compartidos entre los participantes se puede traducir en una mayor riqueza de perspectivas de trabajo, lo que a su vez fortalece la capacidad de incidencia al contemplar necesidades e intereses más amplios.

En el ámbito de la gobernanza, consideramos fundamentales la comunicación, el consenso y el diálogo. En las redes, la gobernanza se define por sus procesos de toma de decisiones,

comunicación y manejo de conflictos, elementos clave para mantener la cohesión y avanzar hacia objetivos comunes.

Una gobernanza adecuada implica una división de funciones, como señala la Red No. 1: “Fortaleciendo la gobernanza de la red a través de la especialización de funciones dentro de un equipo coordinador y la integración de nuevos miembros”. En contraste, la Red No. 6 describe un modelo en el que las decisiones son tomadas por el equipo coordinador, aunque sin un sistema formal de votación. Por su parte, la Red No. 8 complementa esta perspectiva al señalar: “Cada comité define sus propias tareas y acciones. Existe cierta preocupación por el trabajo de otras comisiones, lo que permite tomar decisiones estratégicas considerando los avances, los recursos disponibles y las prioridades”.

Varias redes mencionan que la asamblea se considera el máximo órgano de gobierno y tiene un carácter representativo de los miembros, esto demuestra prácticas de gobernanza colectiva y democrática dando un lugar importante en las decisiones estratégicas a su asamblea, sobre esto las redes mencionan:

- Red no. 3 nos explicó: "la asamblea es el máximo órgano de gobierno y está conformada por los presidentes de cada organización miembro, también contamos con un Consejo Directivo que buscamos que tenga ciertos atributos, que nos puedan ayudar a abrir puertas y que nos ayudan a armar y a impulsar la estrategia. Procuramos la equidad de género la mitad son hombres y la mitad son mujeres".
- La Red no. 2 cuenta con una asamblea que gobierna y participa: "En cada asamblea se plantea un plan entre estratégico y operativo para el próximo año, en las asambleas anuales. Y esto se vota".
- La Red no. 4 mencionó que cuenta con un comité ejecutivo y que no existe interés de participar de todos los miembros. "Las decisiones operativas se toman en consenso dentro del comité ejecutivo. Las decisiones de estrategia no se discuten ampliamente debido a la falta de interés de los miembros".
- Red no. 5 afirmó que “aunque no todos en todo momento, siempre se procura involucrar a todos en las decisiones importantes”.
- La Red no. 6 también afirmó que “Sí, las decisiones se discuten en asambleas con mayoría de votos”. "Es por mayoría de votos, no unánime".
- La Red no. 8 señaló cómo la colectividad es fundamental en su enfoque: "Hablamos de la importancia que tiene la colectividad en la incidencia y de las decisiones o las propuestas colectivas para el bien común".
- La Red No. 9 enfatizó que “la mayoría de las decisiones se toman en asamblea, y se procura alcanzar consensos siempre que sea posible”.

Otras redes reconocen que las decisiones estratégicas no se toman en asamblea, como la persona que lleva la secretaría técnica de la Red no. 8, que reconoció que no cuenta con la participación de la totalidad de sus miembros y mencionó que “no participan en todas las decisiones. Incluso hemos llegado a tomar decisiones una persona más y yo”. Y la Red no. 9 de igual forma mencionó: "a veces no participan todas las organizaciones, entonces pues se toman con quienes están en ese momento".

La asamblea y los órganos de gobierno se presentan como mecanismos de gobernanza y se considera deseable una participación democrática y equitativa para mantener la cohesión y eficacia de las redes en la toma de decisiones.

Para una buena gobernanza de las redes, contar con una secretaría técnica representa una diferencia significativa. Sin embargo, su existencia depende en gran medida de la disponibilidad de recursos. La Red No. 5 señaló que financia su secretaría técnica a través de las cuotas de sus miembros. De las nueve redes analizadas, siete cuentan con una secretaría técnica remunerada, en varios casos sostenida por las contribuciones de sus miembros. No obstante, en dos de ellas, la posición no es de tiempo completo y la remuneración es baja.

En algunos casos, la secretaría técnica es gestionada por una organización miembro que dispone de los recursos para asumir esta responsabilidad. Como lo describió la Red No. 1: "Una institución es responsable de albergar la secretaría técnica y administrar los fondos". En contraste, las Redes No. 6 y 7 señalaron que su funcionamiento es totalmente voluntario. Sus integrantes comentaron: "Todo es voluntario y, entonces, damos más de lo que podemos".

Varias redes señalaron que la secretaría técnica tiene un papel predominante en la toma de decisiones. No obstante, algunas redes han implementado mecanismos para evitar concentrar todo el poder en este órgano. Por ejemplo, la Red No. 2 explicó cómo ha equilibrado el poder de decisión de la secretaría técnica, que es un puesto contratado: "Antes, el proceso de decisiones se centraba mucho en la secretaría ejecutiva, ya que la asamblea, que se reúne una vez al año, diseñaba el plan, y luego la secretaría ejecutiva tomaba todas las decisiones. Por eso se creó el comité, para que este actuara como un órgano colegiado al que se delegan las decisiones".

Se observó que la estructura organizacional de las redes varía significativamente, desde modelos más formales hasta otros más flexibles. Un elemento clave para su buen funcionamiento es contar con una secretaría técnica independiente de los miembros. La Red No. 7 destacó el papel central de su secretaría técnica en la coordinación de actividades y la eficacia en su incidencia: "Se cuenta con una secretaría técnica que facilita el trabajo".

El consenso se percibe como un elemento clave en las decisiones importantes dentro de las redes, aunque su implementación varía según el tamaño y la dinámica de cada red. La Red no. 5 afirmó que las decisiones "no son democráticas, son en consenso". Sin embargo, en redes más grandes, no todos los miembros pueden participar en cada decisión, lo que lleva a que las decisiones operativas recaigan en grupos más pequeños o incluso en individuos. Además, hay casos donde las decisiones se toman únicamente con quienes estén presentes.

Se puede afirmar que las redes son un buen ejemplo de democracia interna, ya que, en general, las decisiones se toman por consenso, lo que fortalece su gobernanza. Así lo señala la Red No. 4: "Las decisiones operativas se toman en consenso dentro del comité ejecutivo". De manera similar, la Red No. 8 enfatiza la importancia de la toma de decisiones colectiva para el éxito en incidencia: "Que los procesos sean colectivos, que no los tome una sola persona. Eso es fundamental para la participación, para poder incidir y para que todas y todos estén de acuerdo y conformes, permitiendo así avanzar."

En redes robustas, se considera ideal que "la estrategia se tome en consenso, pero que las decisiones más operativas sean gestionadas por un comité ejecutivo". [Red no. 3] En algunos casos, se implementan mecanismos de votación que facilitan la participación activa, como lo mencionó la Red no. 5: "Sí, todas las decisiones importantes se toman en consenso, utilizando tarjetas de colores para votar".

En aquellas redes donde las decisiones se someten a votación, estas suelen resolverse por mayoría, no necesariamente de manera unánime. Estas prácticas evidencian cómo cada red ajusta su modelo de toma de decisiones para encontrar un equilibrio entre el consenso, la eficiencia y la representatividad, garantizando así la participación activa y la cohesión entre sus miembros.

En general las redes mencionaron que existe un ambiente de respeto y reciprocidad, como lo comentó la Red no. 2: "Hay mucha apertura para decir las cosas de manera respetuosa. Y también creo que hay suficiente diversidad como para que haya puntos de vista diversos. Y ha habido ocasiones donde hay desacuerdos, pero creo que se resuelven con respeto". Otras también mencionaron que hay un ambiente de respeto y de apoyo mutuo.

La Red No. 5 enfatizó la importancia del diálogo entre sus miembros. La persona a cargo de la secretaría técnica señala que se procura reservar espacios para preguntas y el intercambio de experiencias. Destacan que: "Las reuniones son un espacio de diálogo respetuoso, donde la opinión de cada miembro es tomada en cuenta". Además, explican que "siempre se generan estos espacios. Por ejemplo, al inicio de cada reunión, se dedica un momento para preguntas y para fortalecer la comunidad de aprendizaje"².

El respeto por la opinión de cada miembro abona a que exista un espacio abierto al diálogo en la Red no. 6 se procura garantizar que "La opinión de cada una es tomada en cuenta". Mientras que la Red no. 7 destacó que "hay disposición para ceder por el bien común". Y se hace un esfuerzo por dialogar, como nos explicó la persona que coordina la Red: "Bueno, si la mayoría está de acuerdo, yo también. Decir 'bueno, mi idea a lo mejor es diferente, pero si el resto de la red dice va, pues va, me uno'".

La mayoría de las redes coincidieron en que sus reuniones se desarrollan en un ambiente de diálogo respetuoso, donde se reservan espacios específicos para preguntas y el intercambio de experiencias, promoviendo una comunidad de aprendizaje. La red no. 5 comparte su método para la toma de decisiones: "En las decisiones importantes, aseguramos que todos sepan y hayan emitido su voto. Y cuando son presenciales, usamos tarjetitas de colores: verde, amarillo y rojo. Si son amarillas, significa que no estoy tan de acuerdo o tengo dudas, pero podemos avanzar. Si es roja, no podemos avanzar y nos detenemos hasta que cambien a amarillo o verde".

De manera similar, la Red no. 8 resaltó cómo: "A pesar de que las cosas se ponen tensas, se maneja de una forma muy respetuosa". Estas prácticas sugieren que existe un compromiso de las redes por mantener un ambiente colaborativo y constructivo que favorezca la participación equitativa y el fortalecimiento de los lazos entre sus miembros.

La comunicación entre los miembros es un aspecto clave para mantener una gobernanza efectiva dentro de las redes. Aunque algunas redes consideran que este aspecto es mejorable, otras reconocen que ha mejorado con el tiempo, superando las dificultades del pasado. La Red. no. 3 destacó que “la comunicación ha mejorado con el tiempo, aunque en el pasado no siempre fue efectiva”. La comunicación es en general buena y se desarrolla en un ambiente de respeto y reciprocidad.

Varias redes mencionan herramientas y estrategias de comunicación que han contribuido a facilitar la interacción entre los miembros, como mencionó la Red no. 5 sobre el uso de grupos de WhatsApp: "Sí, la red utiliza grupos de WhatsApp para mantener una comunicación fluida". La Red no. 4 también mencionó el WhatsApp como una herramienta efectiva. De igual manera la Red. 6 señaló que aún no se ha alcanzado una solución completamente satisfactoria para centralizar o estructurar la comunicación de manera óptima: "Hay varios canales, pero todavía no logramos encontrar el punto". Además, se mantiene el uso del correo electrónico para asuntos formales, destacando la importancia de equilibrar los espacios de comunicación informal y formal para garantizar la efectividad en la coordinación y toma de decisiones. Estas dinámicas reflejan un esfuerzo continuo por fortalecer la comunicación interna y mejorar la cohesión entre los miembros.

La estructura de una Red se define por cómo está organizada, qué tan robusta es su organización y sus órganos de gobierno. De las nueve redes entrevistadas encontramos que solo cinco cuentan con comités o grupos de trabajo funcionando. En el caso de la Red no. 2 comentó que "esos grupos de trabajo son más que por alguna función, más por proyectos", o sea, su estructura no está institucionalizada. La Red no. 4 mencionó que los tienen solo en papel y la Red no. 5 señaló que "No hay comités. Deberíamos, pero es una red chiquita, relativamente."

Por otro lado, la Red no. 1 le da mucho valor a la estructura y explica que "el valor intrínseco de una red es tener estas distintas estructuras como de un equipo coordinador, una secretaría técnica y una asamblea o plenaria general de las organizaciones. Y articular entre esas tres instancias y mover a través de un consenso".

La Red no. 3 compartió que cuenta con un Consejo Directivo y busca que sus integrantes posean atributos específicos que contribuyan a la estrategia de la red. Además, procuran garantizar la equidad de género entre sus miembros: "Buscamos que tengan ciertos atributos, que nos puedan ayudar a abrir puertas y que nos ayuden a armar y a impulsar la estrategia. La mitad son hombres y la mitad son mujeres".

Dentro de las diferentes estructuras, todas las redes afirman que cuentan con un compromiso de afiliación, ya sea una carta compromiso o unos estatutos que firman los miembros, y algunas cuentan con reglamentos o protocolos, lo expresaron así:

- Con carta compromiso "lo demás han sido más... como reglas de carácter de buenas prácticas". [Red no. 2]
- “Las reglas pueden mejorar, especialmente en la claridad y en cómo se aplican sanciones cuando se incumplen”. [Red. no. 3],
- “carta de adhesión”. [Red no. 4]

- "Revisamos nuestros protocolos que ya eran acuerdos, que están establecidos, que están escritos, que los firmamos y todo. Y estos protocolos hay ahí como lo que es los fundamentos básicos de qué es y qué no es la red". [Red no. 6],
- "Una carta de valores, le llamamos así porque son como valores que definimos que son no negociables". [Red no. 8],
- "Tenemos un reglamento que tienen que firmar las organizaciones cuando están interesadas en ingresar". [Red no. 9]

La persona de la entrevista no. 12 cuestionó las estructuras rígidas, considerándolas poco recomendables y destacó que debe privilegiarse la flexibilidad "por ejemplo, poner como requisitos de firma este memorándum de entendimiento y válida con una membresía, o tienes que participar en tantas sesiones, creo que, si el valor del colectivo está, no necesitas eso, y si no está, aunque tengas eso, no vamos a mantener la red". "Ah, ¿se necesita para pedirle al donante dinero? Entonces seamos transparentes con eso".

Por otro lado, ante la pregunta ¿las reglas son claras, compartidas y efectivas?, en general las redes responden que sí. La Red no. 9 consideró que no es suficiente que sean claras, y comentó: "Creo que son claras. A veces no las hemos seguido". La Red no. 2 cuestionó la efectividad de las reglas, ya que, aunque existan las reglas "no incluyen una obligación de ir a una asamblea, o una obligación de dar una aportación económica. En ese sentido creo que por un lado da más flexibilidad y mucha más libertad, pero por otro también puede ser que atente un poco contra la participación".

La Red no. 5 respondió que "son muy concisas, muy al punto y creo que no hay necesidad de más". La Red no. 4 consideró que las reglas deben de ser sencillas "hoy en día yo creo que la gente aprecia que no esté demasiado administrativo ni burocratizado" y la Red no. 8 reconoció que "están en proceso de mejora para hacerlas más accesibles y claras para todos, porque algunos no las entendían".

La mayoría de las redes cuentan con algún tipo de compromiso de afiliación, algunas priorizan una estructura formal con roles definidos, mientras que otras optan por modelos más flexibles y centralizados. Sin embargo, existen cuestionamientos sobre la rigidez de estas estructuras y se considera que la flexibilidad es clave para la sostenibilidad.

La transparencia y el manejo de los recursos son fundamentales para mantener la confianza de los miembros. Por ello, se les preguntó si contaban con un presupuesto y un informe anual. Cuatro de las nueve redes indicaron que no disponen de estos documentos, de las cuales una de ellas respondió que es porque no cuenta con recursos, las otras porque su gestión es más informal, por ejemplo, la Red no. 5 lo explicó como: "De la cuota que dan, hay un guardadito, y cada año les presento en qué se gastó el dinero, cuánto hay, etcétera". De manera similar, en la red No. 6, el informe se limita a un registro básico de ingresos y gastos: "Diría yo que es más bien un informe de gastos e ingresos, más que un informe anual".

Por otro lado, con más formalidad la Red no. 8: "Hay un reporte anual nacional y uno a nivel global". La Red no. 9: "Existe un presupuesto. Cada año tenemos que entregar el informe financiero, que es distinto al informe anual" y en el extremo de formalidad, la Red no. 3

mencionó que incluso cuentan con auditorías externas para garantizar la transparencia en el uso de los recursos.

7.1.4 Capital de las redes

El capital de las redes es una de las características analizadas en las entrevistas, dentro del cual se identificaron aspectos clave como, liderazgos, relaciones y recursos disponibles.

Se analizó como factor clave el liderazgo para que las redes puedan incidir efectivamente en las políticas públicas. Más allá de entender el liderazgo solo en la toma de decisiones, se destaca por su capacidad de representación, vinculación estratégica y capacidad técnica.

Ante la pregunta ¿A quiénes describiría como líderes de la red?, se identificó que el liderazgo dentro de las redes recae en diversos actores, en los miembros del consejo directivo o comité coordinador, los líderes de proyectos, la presidencia, la dirección o secretaría técnica y hasta los fundadores. Además, la experiencia y el tiempo también posicionan a ciertos actores como líderes. Por ejemplo, la Red No. 5 mencionó: “Las que tienen más años y un modelo consolidado son vistas como líderes, aquellas que tienen un modelo establecido y objetivos claros, así como una teoría del cambio bien definida”. Sin embargo, en algunos casos, el liderazgo no es fijo, como lo explicó la Red No. 6: “No hay líderes claros; la coordinación es rotativa según el proyecto. Nos vamos rotando”.

El liderazgo se reconoció como un elemento esencial para la incidencia en políticas públicas. Según la Red no. 2: “Se necesita un eje articulador y una persona o un grupo de personas que sepan tomar decisiones y generar consensos en torno a las decisiones”. No obstante, en otros contextos, la falta de liderazgos puede limitar la capacidad de incidencia como señala la Red no. 4: “estamos en un estancamiento porque no hay líderes con experiencia o con el tiempo disponible para ver más allá de su propia organización”. Esta diversidad en las dinámicas de liderazgo evidencia tanto sus fortalezas como los desafíos que enfrentan las redes para consolidar su impacto en la agenda pública.

Algunos colaboradores de las redes entienden que su rol no es ejercer el liderazgo, sino acompañar y facilitar las condiciones para que los liderazgos adecuados puedan surgir y participar. Esto implica saber preguntar: “¿Qué necesitas?” y adoptar una postura de apoyo en los momentos clave: “Cuando llegue el momento de la incidencia, yo estaré detrás. Si me necesitas para algo, aquí estoy, pero el liderazgo es tuyo”. [Red No. 2].

El liderazgo se ejerce de diferentes maneras, como en la Red no. 4, los fundadores han desempeñado un papel de liderazgo significativo, pero con respaldo de los miembros. Uno de ellos, quien participó en la entrevista, explicó: “Lo pudimos hacer porque sentimos el respaldo y la credibilidad de que no era una lucha personal. Lo estamos haciendo con ese voto de confianza”.

Se observó que una manera común entre las redes es que los liderazgos surjan de entre sus propios miembros. En la Red No. 5, por ejemplo, los integrantes son presidentes de los consejos de las organizaciones miembros, lo que implica un liderazgo inherente. Como lo reconoció la persona que lleva la dirección: “los presidentes o los líderes de las

organizaciones ya tienen esas características, son bien echados para adelante, no ven obstáculos, siempre ven forma de darle la vuelta, entonces de por sí ya son líderes natos y ya tienen las características que se necesitaría para la incidencia, pero también estar dispuestos a dar más tiempo, eso creo que es súper importante porque de por sí ya hay una energía que dan a su casa, a su organización y además dar un extra, porque al final del día es un extra".

Sin embargo, la persona de la entrevista no. 12 hizo hincapié en el valor del colectivo, comentó que, aunque "se necesita alguien que funja como secretaria técnica en el sentido de convocar, llevar memorias, asegurarse que todo mundo esté comunicado, pero yo creo que el liderazgo que funciona es un liderazgo colectivo. O sea, que no esté centralizado en una persona o en una organización, sino que se va rotando." Ese debe ser "un liderazgo que se construye en colectivo y que va cambiando de vocería", lo que podría proteger de "capturar o cooptar a esos liderazgos, incluso también porque pueden ir perdiendo como perspectiva", de esta manera "intencionadamente se pone al centro voces que no suelen ser escuchadas, más que la voz que ya es conocida y que jala los medios y que ya sabe hablar muy bien. Creo que lo que tiene más potencia política son esas voces que no suelen ser escuchadas". Afirmó que en las redes lo ideal es "que se lidere en colectivo, o sea que no una persona o dos" valorando el reconocimiento mutuo, "de que vamos a aprender y vamos a avanzar más en colectivo".

La red no. 4 enfatizó la importancia del respaldo y la credibilidad como elementos esenciales del liderazgo colaborativo: "Logramos avanzar porque sentimos el apoyo y la confianza de que no era una lucha personal, sino colectiva". En el mismo sentido la Red no. 5 recalcó que el compromiso debe trascender los intereses individuales y orientarse hacia el bien colectivo: "Compromiso, no solo con su causa, sino con el bien común, con la idea en común, con el objetivo en común".

En el mismo sentido la Red No. 8 destacó el poder de la colectividad y la conexión entre sus miembros: "Hablamos de la importancia de la colectividad en la incidencia y de las decisiones o propuestas colectivas para el bien común". Esta visión subraya cómo el trabajo colaborativo y las relaciones estratégicas son fundamentales para avanzar en objetivos comunes.

Estas dinámicas reflejan diferentes aproximaciones en los procesos de decisión y reflejan distintas maneras de distribuir el liderazgo en la toma de decisiones, evidenciando tanto la importancia de los órganos colegiados como el desafío de liderazgos que los conforman y representan. La Red no. 1 lo definió como: "necesitas un eje articulador y una persona, o un grupo de personas que sepan tomar decisiones y que sepan generar consensos alrededor de esas decisiones".

Se consideró que contar con liderazgos es clave para la incidencia en políticas públicas, variando entre modelos individuales, flexibles y colectivos. Mientras algunas redes lo concentran en figuras específicas, otras priorizan la rotación y participación compartida para evitar la concentración de poder. Si bien el liderazgo fortalece la estrategia y la vinculación, su ausencia puede limitar el impacto de la red.

Ante la pregunta sobre las características clave de los líderes para la incidencia en políticas públicas, se destacaron competencias fundamentales como la capacidad de diálogo, las técnicas de interlocución con diversos actores y el establecimiento de relaciones estratégicas, tanto a nivel nacional como internacional.

Otras habilidades esenciales de los líderes para la incidencia incluyen, según la Red no. 1, “tener más vinculación con otras organizaciones”; según la Red no. 6 es importante la “claridad y organización”; y adicionalmente la Red no. 9 resaltó la perseverancia en los procesos: “La constancia, porque son procesos muy largos, entonces necesitamos estar ahí hasta que se vayan dando. Buena comunicación, por supuesto”.

En síntesis, las principales características de los líderes en incidencia en las redes incluyen la capacidad de diálogo, la habilidad para la interlocución y la construcción de relaciones estratégicas, el compromiso con el objetivo común, claridad, organización, confiabilidad, perseverancia y una comunicación efectiva.

También se mencionó la relevancia de la capacidad técnica de los líderes, un líder con una sólida capacidad técnica no solo guía a la red hacia decisiones informadas, sino que también fortalece su credibilidad frente a actores clave y en discusiones especializadas, necesarias para la incidencia.

Algunas redes como la Red no. 9 mencionaron que requieren de liderazgos con conocimientos legales ya que su incidencia pretende la creación de marcos legales adecuados y la Red no. 7 capacidades de generación y análisis de datos que se necesitan para su incidencia. Asimismo, la Red no. 2 subrayó que la capacidad técnica es esencial para participar en debates complejos: “Se necesita cierta capacidad técnica para entrar en esas discusiones, porque muchas veces los interlocutores son también técnicos”. Por su parte, la Red no. 3 también reflexionó sobre la importancia de esta competencia: “La capacidad técnica es clave; nuestra visión de esta red y de las otras redes que tenemos depende de ello”. Sin embargo, también se señaló que, en algunos casos, no todos los miembros cuentan con este nivel de preparación, lo que puede representar un desafío para la red.

El liderazgo en las redes de organizaciones se consideró crucial para garantizar la representación adecuada de las voces y necesidades de sus miembros, fortaleciendo así su capacidad de incidencia en políticas públicas. Por ejemplo, la Red no. 7 destacó que su liderazgo representativo ha sido clave para incidir en el ámbito público, mediante recomendaciones y observación estratégica. La Red no. 2 subrayó la importancia de la diversidad en la representatividad: “la representatividad de la red que sea lo más diversa posible, que esas personas lleven la voz de la red, pero también traigan cosas para ellas mismas, para sus organizaciones y para la red”. Esto plantea un gane-gane para los miembros de la red.

En el ámbito de las relaciones en las entrevistas realizadas, se observó una diversidad en la manera en que las redes las gestionan, en especial sus alianzas y su reputación. Muchas organizaciones destacan la importancia de las relaciones para fortalecer su impacto.

La Red no. 3 enfatizó que “Las alianzas creo que es uno de los activos más importantes de la red”. En general se consideró que las alianzas son claves para la incidencia de las redes, ante la pregunta ¿Cuáles alianzas considera son claves para la incidencia de la red?, respondieron:

- Gobierno, empresas y cúpulas empresariales. "no vamos a ir a ningún lado si no tenemos estos acuerdos, estos relacionamientos con los organismos de representación empresarial y con el gobierno". [Red no. 1]. Las Redes no. 4 y 5 también mencionaron la importancia de aliarse con gobierno,
- actores políticos y financiadoras [Red no. 2],
- alianzas internacionales “estas alianzas justo para fortalecer nuestra incidencia para lograr cambios sistémicos, o sea, políticas públicas”. [Red no. 3],
- la Red no. 6 con "las organizaciones que trabajen como en el rubro o el tema, organizaciones cercanas que también tengan estos intereses, me parece que también las organizaciones como de profesionalización o de segundo piso, porque al final nos brindan los elementos o las herramientas para poder formarnos", coincidió la respuesta de la Red no. 2: "otros actores que no nos han dado recursos, sin embargo, han sido claves. Y es aquellos actores que te dan como el acompañamiento técnico o metodológico para ciertas cosas.",
- la Red no. 9 respondió que "los medios, puede ser un apoyo, entonces se trata siempre de tener una buena relación con los medios para que cuando tengamos comunicados o actividades o así, cubran las notas de manera objetiva ", y la Red no. 7 coincidió que "la relación con los medios también es muy importante".

La respuesta de la Red no. 7 sobre otro tipo de alianzas resultó muy interesante mencionó: "Tener una cercanía con nuestra contraparte". La Red no. 8 mencionó: “Organizaciones de movilización, los legisladores y sus equipos” . La Red no. 7 también destacó dentro de las fortalezas de la red: "Las alianzas con autoridades locales", y añadió: "personas de organizaciones expertas y con conocimiento de campo".

Adicionalmente, se profundizó en las entrevistas sobre cómo las alianzas pueden ser determinantes al momento de hacer incidencia. La Red no. 3 señaló: "estas alianzas justo fortalecen nuestra incidencia para lograr cambios sistémicos, o sea, políticas públicas". Añadió que para poder incidir debe de “fortalecer las alianzas público privadas de manera local, de manera regional y después de manera nacional, pues para que en un esfuerzo conjunto todos los estados podamos empujar [la misma agenda]”.

Por su parte, la Red no. 4 destacó que "donde hay una interacción directa con el gobernador en ese estado entonces... nos permitieron a nosotros estar en la agenda". Asimismo, afirmó que "si no era por la presión de que el gobernador iba a estar en un evento público con el reclamo... No se hubiera logrado", aunque reconoció que "es un proceso frustrante de que se logran ciertas cosas, pero no por el camino oficial como debe de ser".

Como ya se mencionó, la alianza con el sector gubernamental puede ser decisiva para la incidencia. Por ejemplo, la Red no. 5 destacó que "hemos generado una muy buena alianza con la Procuraduría General; esta buena relación, pues nos ha permitido no solo ver temas de capacitación, sino justamente ahorita ya logramos establecer mesas de trabajo en temas que

son muy importantes para nosotros, para los siguientes protocolos que están por publicar por parte de la Procuraduría".

Por otro lado, también la alianza con otros actores afines a su causa puede ser relevante como la Red no. 8 subrayó, "con personas clave que compartan los valores, que compartan nuestra visión, nuestra idea, y que lo puedan impulsar desde sus espacios". En especial mencionó: "los *tiktokers*, eso sí, hemos generado muchas alianzas a ese nivel de personas, sobre todo jóvenes, juventudes, que hablan de los temas de desigualdad y que se posicionan en estos temas". Agregó la importancia de las alianzas internacionales: "la alianza con la red global quien nos patrocina, nos da donativos para que todo esto pase, pues también conocer un poco de la perspectiva global, pues ellos tienen la perspectiva de lo que está pasando en todos los países de este mismo tema. Entonces pueden ayudarnos a tener como más decisiones estratégicas respecto a lo que hacemos acá y también agrandar nuestras visiones, compartir experiencias con otras organizaciones internacionales también". La Red No. 9 también comentó que "actores internacionales fueron clave, como un respaldo internacional".

Finalmente, en las entrevistas de segunda vuelta, la entrevista no. 12 afirmó que: "igual que no se hace una red por convivir, tampoco hay que hacer alianzas por convivir, o sea, tiene que ser claro, qué es lo que está poniendo cada quien". Consideró importante que las alianzas tengan comunes denominadores éticos: "yo creo que para poder hacer una alianza que se mantenga tienes que tener cierta brújula común, tiene que haber algo éticamente, que te vincula con ese que es tu aliado. O sea, por un lado, tiene algo que tú necesitas y tú tienes algo que esa contraparte, necesita, pero además hay un entendimiento común". También afirmó que cuando las alianzas son "con gobierno y con empresas, pero con una claridad de qué rol le toca a cada quien. O sea, para mí, las empresas y las autoridades son sujetos obligados y de este lado están los sujetos y sujetas titulares de derechos. Entonces, o sea, podemos colaborar y podemos hacer cosas conjuntas y podemos cocrear, pero sin confundir. Qué te toca a ti y que me toca a mí".

En algún momento de la entrevista la red no. 3 resaltó: "los mejores aliados son los beneficiarios, el ciudadano, la sociedad civil para exigir, para levantar la voz. Frente común más poderoso que el cabildeo", por lo que hay que tomarlo en cuenta y convocarlos. Cuando se le mencionó a la persona de la entrevista no. 12 y se le preguntó su opinión al respecto, comentó: "no es tanto como una alianza con las personas beneficiarias o sujetas de derechos, sino que están en el centro de lo que hacemos, o sea, son la razón por la por la cual lo hacemos, lo hacemos con ellas, lo hacemos porque sabemos que es importante para ellas".

En su caso la persona de la entrevista no. 11 se le comentaron los diferentes aliados que surgieron de las entrevistas y mencionó que faltaba la academia, comentando un ejemplo donde el apoyo de una universidad aliada les ayudó a generar datos relevantes para la incidencia. Adicionalmente recalcó que en el caso de los medios de comunicación como aliados hay que tener cuidado: "para mejorar la cobertura de ciertos temas y cómo compartir herramientas con personas periodistas para que entiendan mejor ciertas perspectivas no o darles herramientas de información para que contextualicen mejor sus notas como, o sea, un trabajo que no es solo transaccional, no 'tú me pides información como tu fuente cuando lo necesitas y yo te mando lo que quiero publicar' y decimos que es una alianza. Yo creo que se puede trabajar un poco más a profundidad".

En síntesis, se destacó la importancia de establecer alianzas estratégicas con gobiernos, empresas, actores internacionales, legisladores, medios de comunicación, organizaciones expertas, personas afines, donantes, fortalecedores e incluso con la contraparte. Asimismo, se reconoció que los aliados fortalecen la capacidad de incidencia de las redes, también se agregó la importancia de aliarse con la academia, los beneficiarios y la sociedad civil.

Asimismo, la Red no. 7 subrayó que todas las organizaciones *“están formadas por personas”*. De manera similar, el entrevistado No. 11 enfatizó la importancia de comprender que las alianzas se construyen entre individuos, ya que tanto el gobierno como las organizaciones están conformados por personas: *“lo único que cambia es el color de la camiseta que tengamos, pero todos somos lo mismo”*. Resaltó la relevancia de establecer vínculos con actores clave, aquellos que comparten valores y visión con la red, y que, desde sus respectivos espacios, pueden impulsar y fortalecer los esfuerzos de incidencia.

La reputación de las redes es un elemento clave para su efectividad e influencia. En general se mencionó que se cuenta con una buena reputación y, como mencionó la Red no. 5, el formar parte de una red fortalece la reputación de sus miembros y viceversa, la reputación de los miembros afecta a la reputación de la red, y así lo enfatizó: *“hemos generado muy buena reputación. Y eso para mí también es muy importante, y para la red es muy importante, contar con nodos, con miembros que tienen buena reputación en el sector”*. Además, destacó que *“los nodos, en donde estén o en la reunión que estén, siempre mencionan que son parte de la red. Entonces, eso también, pues, nos genera orgullo como red. Y gracias a eso también creo que hemos logrado tener esta reputación”*. Por otro lado, la Red no. 3 destacó que *“a nivel nacional, la reputación de la Red es muy buena, aunque algunos miembros locales han tenido problemas que afectan su reputación en ciertas áreas”*, lo que resalta la importancia de cuidar la reputación de los miembros.

La reputación se construye y necesita de un reconocimiento público. La Red no. 1 señaló que *“se ha hecho un esfuerzo importante en estos últimos años para dar a conocer la Alianza, la red, y su influencia”*, lo que procura una imagen positiva y una mejora continua en su reconocimiento. También, la Red no. 2 indicó que *“no tiene una presencia pública amplia. Tiene una presencia nada más en la membresía y los que nos conocen y los aliados. Ahora, estamos buscando ir abriendo un poco a eso”*, lo que evidencia un esfuerzo por expandir su alcance más allá de su base actual.

Adicionalmente, se cuestionó que la reputación, aunque sea positiva, no siempre se traduce en influencia efectiva, como lo afirmó la Red no. 4: *“tenemos una reputación positiva, pero influencia, poca, porque nosotros podemos tocar la puerta, pero, si no te abren la puerta y te dan la apertura de colaboración, no tienes cómo”*.

Por otro lado, la persona de la entrevista no. 12 hizo hincapié en la importancia de cuidar aspectos que pueden afectar la reputación : *“creo que dependiendo de la reputación y, sobre todo, como de este carácter genuino de la movilización política, va a haber una escucha genuina o no(...) Yo creo que ahí nos han hecho un daño enorme algunos compañeros de sociedad civil que se fueron a hacer alianza con partidos, o sea, creo que estamos pagando el costo todas las organizaciones por un error, que ni nos consultaron ni nos representan, ni es*

la posición de todas, pero que nos está costando a todas”. Resaltó el riesgo de lo que a veces sucede: “que pues ya no te importa la agenda del movimiento, sino tu propio posicionamiento político”, por lo que ayudaría “también señalar cuando alguien lo está haciendo mal, y creo que ahí luego nos equivocamos y no señalamos malas prácticas de nuestros pares, como por no hacer olas, pero terminamos con el costo todas”.

En general se mencionó que las redes cuentan con una buena reputación, como la Red no. 6, que mencionó que incluso han tenido reconocimientos en otros países, evidenciando un impacto que trasciende fronteras.

En resumen, la reputación de las redes está vinculada a los esfuerzos de sus miembros, la percepción de sus comunidades y la capacidad de establecer relaciones efectivas. Aunque algunas redes cuentan con una reputación bien consolidada, los desafíos para traducir esta reputación en influencia y mayor alcance persisten. El reconocimiento externo, ya sea a nivel local o internacional, y la alineación con valores éticos son factores clave que fortalecen la confianza.

Sobre los recursos con los que cuentan las redes, se cuestionó en las entrevistas la importancia de contar con recursos financieros, de investigación y recursos humanos para lograr incidir en políticas públicas.

En especial las redes identificaron retos significativos relacionados con los recursos financieros y de sostenibilidad. La mayoría de las redes entrevistadas dependen de contribuciones económicas de sus miembros o de financiadores externos y no cuentan con recursos económicos etiquetados para hacer incidencia. La Red no. 7 comentó que “la falta de fondos limita su influencia”, y resaltó que “para ampliar la red y su influencia, los recursos son clave”.

Las redes mencionan diversas fuentes de financiación, como fundaciones nacionales e internacionales, cuotas de membresía, eventos y aportaciones personales. Por ejemplo, la Red no. 2 indicó que “los primeros dos años de incidencia no había financiamiento. O sea, lo que hacíamos era funcionar, pues, dando nuestro tiempo *pro bono*, todas y todos”. De manera similar, la Red no. 7 afirmó que “no tenemos recursos, todo es voluntario”, mientras que la Red No. 9 refirió que se cuenta con “una cuota anual, simbólica, que, pues es bastante pequeña, es una forma de compromiso”, sin embargo no es suficiente. La sustentabilidad es un tema crítico para las redes.

Aunque algunas logran mantener una base de ingresos diversificada —como la Red no. 3, que combina cuotas, donativos y apoyo internacional— muchas dependen de esfuerzos voluntarios y aportaciones personales. Así lo expresó la Red no. 3: “la cuota de afiliación la pagan los miembros de acuerdo a su tamaño (...) lo que representa el 30 por ciento de nuestros ingresos para la operación de nuestro presupuesto. Los otros ingresos son donativos económicos, ya sea de las mismas empresas, del voluntariado, de fundaciones empresariales, nacionales e internacionales”.

Sin embargo, la mayoría de las redes no dispone de recursos específicamente etiquetados para la incidencia, ya que los fondos suelen destinarse a áreas más generales, como

capacitaciones y fortalecimiento de capacidades. Así lo explico la Red no. 9, que los donantes los limitan a gastos en "capacitaciones, foros y actividades, que es más entendido como fortalecimiento de capacidades". También la Red no. 4 respondió ante la pregunta sobre la disponibilidad de recursos para la incidencia: "Nada, y sería el último en la lista si le preguntas a los miembros en qué gastamos dinero: capacitación, visibilidad e incidencia". De manera similar, la Red No. 8 enfatiza que no cuenta con recursos para incidencia y que, además, "los donantes no permiten que se gaste en costos de incidencia como cabildeo".

Como se puede ver, la falta de recursos asignados específicamente para la incidencia limita el alcance de las redes. Como señaló la Red no. 5: "Contar con recursos es un factor clave para realizar incidencia". La mayoría de las redes coinciden con esta afirmación, aunque la red no. 2 matiza: "Creo que contar con recursos no es estrictamente indispensable para incidir, pero sí te hace mucho más efectivo", o como lo expresó la Red no. 4: "Se podría hacer más con tiempo y dinero".

Entre los recursos más valorados se encuentran los recursos humanos. La Red no. 8 resaltó su importancia al afirmar la importancia de: "Recursos, sobre todo humanos". De manera similar, la red no. 9 subrayó: "El recurso más importante es el recurso humano, es decir, una persona con experiencia para hacer esta incidencia y que pueda destinarle una buena parte de su tiempo". Por su parte, la Red no. 5 enfatizó: "Recursos humanos (...) pero yo creo que el primordial es el tiempo", destacando así que tanto el tiempo como el capital humano son elementos clave para la incidencia. Finalmente, la Red no. 8 también señaló la necesidad de "más movilización y solidaridad de las personas", subrayando el valor de la participación activa.

Adicionalmente, varias redes subrayan la importancia de contar con recursos técnicos y apoyo estratégico. La Red no. 2 mencionó que "el otro es el que no se ve normalmente, pero que yo diría es igualmente importante, que son los recursos técnicos. La asesoría y acompañamiento técnico. Ese es bien importante". La Red no. 4 coincidió en que, para fortalecer su impacto, se requiere talento especializado: "Para hacer mucho más, necesitaríamos primero talento humano, o sea, alguien que sabe de esto y que puede dedicarle tiempo", y concluyó: "recursos económicos para sostener a esta persona y realizar ciertas actividades".

También se señalaron otros factores clave para la incidencia, como metodologías, infraestructura, aliados estratégicos, acceso a los beneficiarios y conocimiento de la problemática. Por ejemplo, la Red no. 4 mencionó que cuenta con "un despacho de cabildeo que nos ayuda *pro bono* y que nos manda alertas legislativas y reportes diariamente", aunque reconocieron que "con más recursos, tiempo y alcance, pudimos haber hecho más incidencia". En la entrevista no. 12 se agregó la transparencia con el movimiento como un recurso valioso y también se mencionó los recursos de contención psicológica en caso de personas víctimas.

En su caso, la investigación y la generación de conocimiento también se destacaron como recursos valiosos. La red no. 6 realizó un diagnóstico que permitió comprender mejor las necesidades de su público objetivo, fortaleciendo así su posicionamiento. Por su parte, la red No. 3 ha desarrollado un sistema robusto de indicadores internacionales que le permite medir

políticas públicas y generar informes ejecutivos con recomendaciones específicas, lo que refuerza su presencia y credibilidad ante su público objetivo. La Red no. 9 subrayó: "documentamos qué problemáticas son las que más ocurren, dónde ocurren, cómo (...). Tenemos una cosa que se llama *el tablón* y uno que se llama *observatorio*", herramientas que les permiten sistematizar la información y orientar sus acciones de manera estratégica.

Asimismo, otras redes resaltaron la importancia de generar investigación para respaldar sus esfuerzos de incidencia. La Red no. 3 enfatizó: "la red global tiene presencia y genera seis indicadores para medir la política pública en diferentes países (...). Esto permite generar informes ejecutivos con recomendaciones específicas". De manera similar, la Red no. 4 publicó "un directorio actualizado de organizaciones, con algo de estadísticas", aunque reflexionó "quisiéramos hacer más si tuviéramos recursos". Redes como la no. 5 y la no. 9 también destacaron la relevancia de documentar y sistematizar datos estadísticos para fortalecer su incidencia.

Por otro lado, la Red no. 8 reconoció que no genera investigación propia, pero sí la emplea para sus estrategias de incidencia: "Ocupamos la información generada por organizaciones expertas". En tanto, la Red no. 1 aprovecha la especialización de sus miembros para: "producir datos, investigación, difusión, administración; cada uno de ellos del equipo coordinador tiene una función o un rol especializado". Finalmente, en la entrevista No. 11 se agregó que cada recurso juega un papel importante, pero la investigación es clave para validar argumentos y demostrar impacto.

Las redes coinciden en que los recursos financieros, humanos y de investigación son esenciales para lograr la incidencia.

7.2 Fortalezas de las redes de OSC que facilitan la incidencia

Se preguntó a las personas entrevistadas cuáles consideraban las principales fortalezas de la red que facilitan o favorecen la incidencia. A partir de las respuestas recopiladas, si bien se mencionaron diversas fortalezas, se identificaron cinco como clave.

1. Propósito claro, alineado con la incidencia

Muchas redes destacan que su razón de ser está estrechamente vinculada con la incidencia. Por ejemplo:

- Se reconoció la incidencia como una prioridad: "Mientras persistan estos problemas estructurales, nuestra prioridad seguirá siendo incidir" (Red no. 1).
- La Red no. 2 mencionó que es su prioridad porque es la forma de generar impacto: "Defensa de derechos e incidencia es el medio, porque creemos que solo así podemos generar impacto".

2. Conocimiento y experiencia de los miembros y de la red

El análisis de las redes entrevistadas reveló que la experiencia y el conocimiento de sus miembros y adquirida por la red son factores clave para fortalecer su capacidad de incidencia.

- La Red no. 1 destacó la importancia de contar con experiencia: "Tiene la fortaleza de reunir experiencias, mejores prácticas y tratar de recomendar y hacer cambios en un programa social que funcione mejor".
- La Red no. 4 valoró la experiencia de sus miembros: "Ser una red compuesta por organizaciones de buena reputación, tener un pequeño filtro para las organizaciones que se suman, y el *expertise* de algunos miembros fundadores han sido clave".
- La Red no. 3 consideró entre sus fortalezas el conocimiento con el que se cuenta "sería para mí el interés, la capacitación, o sea, el conocimiento de cómo hacerlo, y las relaciones".
- La persona entrevistada de la Red no. 1 compartió sus procesos de aprendizaje: "reconocer las cosas que salieron bien y corregir las cosas que no salieron tan bien".
- La Red no. 7 reconoció que "la red se fortalece gracias a la experiencia de sus miembros". Es una fortaleza contar con "personas de organizaciones expertas y con conocimiento de campo".
- La Red no. 8 comentó que aprovechan los espacios "en donde podamos compartir experiencias y aprender de ellas y fortalecernos como una fuerza política, una fuerza colectiva".

3. Diversidad de la membresía

De las nueve redes entrevistadas, ocho enfatizaron que su mayor fortaleza son sus miembros, y cuatro de ellas mencionaron que dicha fortaleza está en la pluralidad o diversidad de sus miembros.

- La Red no. 2 mencionó: "La pluralidad", y agrega que "realmente armar una red con capacidades complementarias, con organizaciones diversas en términos geográficos y de causas" ha sido una de sus mayores fortalezas.
- La Red no. 3 destacó la cantidad de miembros y su representatividad en todo el país. Además, tiene como objetivo: "Optimizar recursos y promover más miembros, porque creemos que la unión nos hace más fuertes". También resaltó que "la negociación local, el número de miembros y su presencia en todo el país les otorga más fuerza para incidir en políticas públicas".
- La Red no. 8 mencionó que su fortaleza es "la diversidad de quienes son parte de la alianza". Resaltó: "al principio, grandes y que hacen investigación; ahora, cada vez más de campo, con toda la diversidad o la gama de organizaciones que está defendiendo los derechos".
- La Red no. 9 afirmó que su diversidad de enfoques y tipos de organizaciones ha brindado una visión amplia: "La pluralidad nos da cierto respaldo ante las instituciones". Además, resaltó: "nos permite pararnos en diferentes canchas, conocer las problemáticas desde distintas perspectivas y hablar de estos temas con conocimiento de primera mano".

4. Flexibilidad y adaptabilidad de la red

Algunas redes han adaptado sus estrategias para enfrentar desafíos y conciben la flexibilidad como una fortaleza:

- La Red no. 7 explicó: "Nuestro enfoque está en sugerir cambios concretos, adaptándonos a las oportunidades".
- La Red no. 1 destacó: "Una de las fortalezas es la segmentación de las audiencias o los interlocutores de la incidencia. Y si hay una puerta que se cierra, se puede seguir impulsando".
- La Red no. 8 consideró que es importante tener flexibilidad: "esta apertura a escucharnos, escucharlos y ser flexibles (...) de trabajar con distintos grupos políticos parlamentarios".
- La persona de la entrevista no. 11 enfatizó: "no tenemos la verdad absoluta(...) Tendría que haber cierto grado de humildad y de apertura".
- La persona de la entrevista no. 12 de igual manera enfatizó: "la propia naturaleza de una red hace que sea mucho más flexible y adaptable. Entonces, no hay esta burocratización, un plan de trabajo y actividades y objetivos demasiado definidos, sino que hay un resultado esperado, paraguas y sobre eso se van abriendo oportunidades de incidencia según la coyuntura y según, pues, los propios temas que proactivamente quiere plantear la red o el colectivo. Pero, yo creo que esa flexibilidad y adaptabilidad, o sea, que no haya una estructura programática y de funcionamiento rígida, ayuda".

De igual manera tres redes mencionaron la importancia de aprovechar los espacios y las oportunidades que se les presentan, lo cual puede ser una forma de adaptarse y ser flexibles:

- La Red no 1. compartió sus estrategias: "si las puertas de tomadores de decisiones en los programas, las políticas, las legislaciones públicas están cerradas, podemos trabajar de la mano con las empresas para cambiar esta cultura en la contratación y en el empleo, la capacitación y la formación que reciben las personas jóvenes. Si estas puertas del sector privado están cerradas, podemos ir trabajando con la sociedad y el público interesado". Y agregó: "Los esfuerzos o la capacidad de articular entre distintas organizaciones y conocerlas".
- La Red no. 3 mencionó: "poner nuestro granito de arena en todos los espacios de diálogo donde vamos y chance(y respetamos) esta autonomía de que cada quien hace las cosas como mejor le parece".
- La Red no. 5 mencionó que "en todos los foros que nos invitan o en todos los espacios de diálogo que vemos la posibilidad, nos metemos y ponemos nuestra agenda en la mesa".

5. La confianza entre los miembros

- La Red no 3 valora que: "Nos hemos vuelto como una familia, con una meta común", explicó que "no nos metemos en, '¡ay, es que tú haces esto!', '¡ay, es que tú haces lo otro!'. No, sino cómo podemos lograr cosas en conjunto, en unidad, gracias a la confianza que se tienen entre los miembros".
- Una fortaleza es la confianza entre las personas que conforman la red: "Yo creo que también la confianza que se va generando por hacer en conjunto y por esos logros que se van teniendo es súper importante". [Entrevista no 12]

Adicionalmente, varias redes destacaron la importancia de la colaboración interna y la gestión eficiente de recursos como la investigación como un factor clave para su impacto:

- La Red no. 2 identificó fortalezas clave como: “la investigación y la capacitación de los miembros”.
- La Red no. 9 reconoce: "Era muy importante no llegar solos. Llegar en red nos da más respaldo”.
- La Red no. 3 señala: "el método, la infraestructura, el capital humano, el talento el conocimiento, la investigación, el desarrollo y los aliados, las alianzas creo que es uno de los activos más importantes de la red”.

7.3. Riesgos, limitaciones y obstáculos de las redes para hacer incidencia

La persona de la entrevista no. 11 fue muy clara en afirmar que las limitaciones y los obstáculos de una red para hacer incidencia incluyen la falta de una visión compartida, la tendencia a ser reactivos en lugar de estratégicos y la dificultad de equilibrar la solución de problemas del día a día con la planeación a largo plazo, además de la falta de coordinación y la ceguera de taller que pueden obstaculizar la incidencia efectiva.

Con base en las respuestas proporcionadas por las redes entrevistadas, se identificaron los principales riesgos, limitaciones y obstáculos que enfrentan en su labor de incidencia. A continuación, se detallan estos desafíos:

1. Falta de recursos económicos y humanos

Una de las principales barreras es la falta de financiamiento, así como la falta de personal especializado, ya que muchas redes operan con recursos limitados, lo que afecta directamente sus actividades.

- Como lo señala la Red no. 5: "No hemos tenido financiamiento directo para incidencia; vivimos de cuotas de los miembros", reflejando la dependencia de contribuciones internas.
- La Red no. 6 destacó: "La red es nuestra tercera jornada del día", subrayando cómo los participantes solo pueden dedicar tiempo parcial debido a otras responsabilidades.
- La persona de la entrevista no 12 comentó que “uno de los retos es que quienes lo integran tengan un ingreso asegurado que dependa o no de la red, o sea, un ingreso económico que mantenga la existencia de la red, para no ponerle a la red la presión de los ingresos de sus integrantes”.

Además, algunos donantes restringen el uso de fondos para actividades como cabildeo o incidencia directa:

- "Los donantes no permiten que se gaste en costos de incidencia como cabildeo", lo cual limita la capacidad de acción estratégica.
- La entrevista no. 12 agregó: “tenemos que tener recursos para financiar el trabajo colectivo”.

2. Desigualdad en la participación de los miembros

Aunque las redes se basan en la colaboración, algunas mencionan que la participación activa no es homogénea:

- La Red no. 7 presentó como obstáculo “la falta de participación de los miembros y el otro, obviamente, los recursos, pero ahorita hemos funcionado sin recursos”.

- Red no. 6: "La cooperación es desigual; algunos miembros participan más que otros". Esto genera una sobrecarga en los miembros más activos y reduce la efectividad colectiva. "No todas podemos aportar lo mismo", mostrando cómo las capacidades internas pueden variar según el contexto de cada organización.
- Red no 4 externó que "nos está costando trabajo que la siguiente generación de líderes entienden la importancia de la incidencia en red, más allá de su propia incidencia en temas específicos".

3. Contexto político y barreras externas

Las redes sufren un contexto político adverso que restringe su margen de acción, generando resultados inciertos y limitados, varias redes mencionaron obstáculos relacionados con el entorno político y la disposición de las autoridades para colaborar:

- La Red no 2 destacó: "el contexto de la sociedad civil que se está complicando cada vez más y que no se va a resolver por acción individual, sino por acción colectiva".
- La Red no. 4 expresó: "gran obstáculo es la postura o la falta de conocimiento de nuestras contrapartes en las autoridades (...). Si no hay disposición para cumplir las leyes que están y no se están ejecutando, entonces no podemos".
- "La Red no. 9 indicó: "Puedes invertir el mismo esfuerzo, pero los resultados son pequeños y difíciles de asegurar", lo que refleja la incertidumbre sobre el impacto de sus acciones en un contexto adverso.
- La Red no 3 compartió que han tomado una postura de bajo perfil: "por mandato del Consejo Nacional decidimos no seguir avanzando, porque hay un gran temor, con el nuevo gobierno".
- La persona de la entrevista no. 12 destacó un desafío clave: "Las principales limitantes es que, del otro lado, deliberadamente quieren que nos desanimemos y nos desenganchemos de los asuntos públicos, haciéndonos sentir que no tenemos agencia ni posibilidad de incidir. Eso es muy conveniente para quienes quieren evitar el cambio". Sin embargo, también se resaltó la importancia de mantener una visión estratégica: "Incluso con la 4T no se cerraron todas las puertas de comunicación; se abrieron espacios donde no solo exigimos, sino que colaboramos y avanzamos en ciertos temas". Finalmente, se planteó la necesidad de elegir prioridades para maximizar el impacto: "En lugar de dispersarnos, debemos definir las cinco cosas centrales en las que realmente vamos a enfocarnos con todo".

4. Retos de gobernanza interna

La gestión interna de las redes también fue identificada como un desafío:

- Se observó en varias de las redes que las decisiones no siempre son democráticas, sino que muchas veces recaen en un pequeño grupo de personas, lo que puede generar tensiones internas y afectar la cohesión de la red.
- Otra limitación que se señaló fue la falta procesos formales y protocolos para tomar decisiones estratégicas, mostrando cómo la ausencia de estructuras claras puede frenar el progreso.
- Un ejemplo lo dio la Red no. 5 evidenciando la dificultad del cuidado de la reputación "un *periodicazo*, una nota malintencionada, o una mala nota de alguna organización en particular que sea parte de la red, creo que nos afectaría muchísimo en la parte de incidencia".

7.4. Hallazgos y aportaciones especiales

El análisis de las respuestas de las redes entrevistadas permite identificar las características y aportaciones clave que fortalecen su capacidad de incidencia en la agenda pública. Algunas de estas contribuciones buscan resolver las limitaciones y obstáculos mencionados en el apartado anterior. A continuación, se presentan los diez principales hallazgos:

1. Utilización del trabajo *pro bono*

Frente a la limitación que implica la falta de recursos financieros es interesante que la Red no. 7 reconoció que, siendo la incidencia uno de los objetivos principales de la red, describió un modelo de trabajo que evolucionó de depender del financiamiento externo a operar con trabajo *pro bono* y servicio social, manteniendo la incidencia como un objetivo central.

2. Acción estratégica frente al contexto

La persona entrevistada en la entrevista no. 12, nos compartió cómo estratégicamente se puede responder al contexto: “una combinación entre saber leer el contexto o cuando algo está cambiando en el contexto”. Que exista “una inteligencia política de los dos lados, leer el contexto y aprovechar el momento político, para abrir un diálogo político que después se traduce en propuestas técnicas”. Se necesitan “recursos para entender el entramado institucional y saber qué le toca a cada quien, ser muy estratégica en a quién le pides qué cosa y tener muy bien fundamentado por qué sí puede. Ah, como cerrarle las excusas desde la lógica de la administración pública, creo que también se necesita tiempo y energía”.

3. La incidencia se da en olas

Al reconocer que los tiempos cambian y que la incidencia no es lineal, la persona de la entrevista no. 12 también nos explicó que se puede “pensar en la incidencia como por olas, porque es muy difícil de los dos lados sostener un diálogo político y sustantivo que se traduce en pasos concretos durante mucho tiempo. O sea, es más como por picos, que una cosa permanente”. Agregó que “la movilización política, la capacidad técnica, los liderazgos colectivos, o sea, que no estés centrado en una sola persona, y cómo esta capacidad, de pronto acercarte, y luego alejarte un poco, o sea, no estar todo el tiempo a lo largo de los años con la misma intensidad, sino como ir regulando eso”.

4. Movilización

Algunas redes enfatizan la movilización y el trabajo desde las bases como estrategias para generar cambios sociales significativos, en lugar de enfocarse exclusivamente en la incidencia en políticas o leyes.

En su caso, la Red no. 8 enfatizó la importancia de la “movilización y la solidaridad de las personas”, señaló que su prioridad no es la incidencia tradicional, sino movilizar a las comunidades para abordar problemas y demandar cambios. “Decidimos que la alianza es un movimiento que justo trata de evitar hacer tanta incidencia como en este camino de ‘hablemos solo de leyes’, sino más ‘hablemos de lo que nos duele, hablemos de lo que estamos pasando, y hablemos de movilización’, porque sabemos que ningún cambio va a pasar si no hay una movilización grande. Y nos enfocamos en eso, pero a partir de ese punto, se empieza a hacer como la incidencia”. Agregó que “simplemente estamos gritando los

derechos que necesitamos, lo que queremos, y les estamos advirtiéndoles que va a pasar con el gobierno o sin el gobierno".

La Red no. 3 también resaltó que “los mejores aliados son los beneficiarios, el ciudadano, la sociedad civil para exigir, para llevar la voz. Frente común. Más poderoso que el cabildeo”.

5. Empoderamiento Comunitario y local

Esta postura subraya que el cambio estructural también puede lograrse mediante el empoderamiento social y la creación de conciencia. También se sugiere que esto se puede lograr de mejor manera desde lo local:

- En la Red no. 9 “Vemos también muy importante considerar la incidencia como en el ámbito comunitario, no sé, como que sean los mismos actores sociales quienes puedan generar estos cambios”. Reitera: “Incidencia en el ámbito comunitario, actores sociales que generan los cambios. La incidencia se está orientando más al nivel comunitario, dado el contexto complejo”.
- La Red no. 8 enfatizó su compromiso con la acción colectiva: “Si bien no siempre buscamos hacer incidencia directa, trabajamos para empoderar a las organizaciones de base”.
- La Red no. 7 enfatizó la importancia de “descentralizar para que haya voz local, buscar que en los estados las organizaciones convoquen a voces y redes locales”.
- La Red no. 3 reconoció la fuerza de lo local, así lo expresó: “Siendo brutalmente honestos ha sido más la negociación local”. El número de miembros y su presencia en todo el país les otorga más fuerza para incidir en políticas públicas. También resaltó que su reputación a nivel nacional facilita la aceptación de sus propuestas: “A nivel nacional, la reputación de la red es clave para ser escuchados”.

6. Transparencia y rendición de cuentas

A pesar de que se observó poco compromiso de las redes hacia la rendición de cuentas, en las entrevistas de segunda vuelta se profundizó sobre este tema:

La persona de la entrevista no. 11, comentó que dentro de las características de la red que han contribuido a su éxito en la incidencia en política pública destacan la transparencia y la rendición de cuentas como elementos clave para generar confianza con los actores gubernamentales y otros sectores.

De igual manera la persona de la entrevista no. 12 enfatizó que la importancia de contar con “rendición de cuentas de recursos y la transparencia sí es muy importante para no generar desconfianza al interior, estos comunes denominadores éticos también son muy importantes y yo creo que, fuera de eso, hay que hacer acuerdos como políticos para coyunturas concretas”.

7. Intereses genuinos

La persona de la entrevista no. 12 nos hizo ver la importancia de que el movimiento sea políticamente genuino para que las redes hagan incidencia: “Creo que del lado del poder, o sea, ejecutivo, legislativo o judicial de los 3 órdenes, son muy buenas y muy buenos para identificar cuando una movilización política es genuina, es orgánica y cuando no lo es, y si hay una movilización política genuina, eso le da fuerza para empujar la puerta para sentarte

a la Mesa y luego hay que traducir esa fuerza en cambios concretos de política pública y lograr hacer esa combinación”.

También expresó que “antes pensaba que era solo tener una muy buena propuesta sólida, técnicamente, bien fundamentada con evidencia. Y tú puedes tener una propuesta maravillosa y no sentarte a la Mesa porque necesita haber una presión política para que estés. Y esa presión política tiene que ser genuina, si no es genuina, lo detectan en tres patadas y, por más que sea una buena propuesta, no va a haber una incidencia real”. Para sostener esta movilización política genuina, “también se necesita transparencia con el movimiento, o sea, no capturar el movimiento, no pensar que representas al movimiento, no separarte del movimiento”.

8. Mantener la motivación

La manera de mantener la motivación de la red puede ser reconociendo los logros. La Red no. 5 nos explicó que debemos: “volver a retomar esa ilusión, el ver que se están logrando cosas, el ver que se está trabajando, eso también creo que es importante porque podemos hacer todos los planes y todo lo que sea, pero ,si no vemos que avanzan las cosas, pues también viene una desmotivación”.

En el mismo sentido, en la entrevista no. 12 se destacó la importancia de “seguir teniendo esta motivación y alimentar esta motivación para poder seguir avanzando como red, y también no saturarlos”. Mantener el ánimo es fundamental para no caer en la desesperanza: “De un lado te dicen que no se puede y del otro lado te dicen, ‘¿ves?, no tiene sentido sentarte con el Estado porque no se puede lograr nada”. En este contexto, es esencial “aquilatar los pequeños pasos que se están dando”. También se mencionó en la entrevista: “Yo creo que también es importante aquilatar lo que se va logrando. Incluso en un contexto complejo, en el que sabemos que lo alcanzado no es suficiente, valorar esos logros da fuerza para seguir adelante con lo que hace falta”.

9. Medición de Impacto

Aunque se observa que es una práctica poco común entre las redes, la medición de impacto puede ayudar a mejorar la toma de decisiones.

La Red no. 5 recomendó la medición de impacto: “Sería una forma de validar nuestro trabajo y también una forma de dejar como algo, como el caminito para los siguientes años”. Un ejemplo es la Red no. 9 que mencionó que habían realizado evaluación de impacto de las acciones de la red: “Una que es una evaluación muy específicamente justo de impacto, que esa la hace una consultora externa”.

10. Representatividad

Por un lado, se reconoce como condición necesaria para la incidencia el contar con el número o la variedad de miembros que fortalezca la representatividad de la red, y por otro lado, el pertenecer a una red permite a las organizaciones pequeñas incidir, así como a las organizaciones nacionales el ser parte de redes internacionales.

- La persona que lleva la secretaría técnica de la Red no. 1 reconoció que existen dentro de la red oportunidades para organizaciones pequeñas de poder incidir: “puede ser que estén como temerosas las organizaciones de abogar por algún cambio, de sentir

que van a perder aliados en el ámbito público, igual en el ámbito privado(...). Siempre es más fácil no ser yo, organización chiquita, la que levanta la voz, sino somos un grupo de organizaciones y yo soy una de ellas". También resaltó que la red "da voz a estas organizaciones más pequeñas y que trata de acercar esta voz hacia los tomadores de decisiones".

- La Red no. 3 reconoce que pertenecer a una red internacional les da un respaldo a sus demandas porque "es el reflejo de un sentir de muchas organizaciones en muchos otros países, muchas de las cuales nunca he conocido ni conoceré, pero que están sufriendo esto".
- La Red no. 4 afirmó que las organizaciones pequeñas se fortalecen al ser parte de una red con el "intercambio informal de conocimiento, que seguramente es algo muy informal, pero académicamente hay estudios que dirán que eso es lo más valioso". Además, reafirmó que "para organizaciones pequeñas, también no sentirse solas. O sea, sentir que otras personas están pasando por lo mismo, tener a quién consultar".

7.5 Actores relevantes

Para concluir el análisis de los resultados de las entrevistas, se destacan algunos actores relevantes mencionados en ellas. En la planificación de las entrevistas se consideraron los actores identificados en el marco teórico y, además, durante las entrevistas surgieron de manera recurrente figuras clave para la incidencia, como el gobierno, empresas, organizaciones, fortalecedoras y donantes, entre otros, especialmente en el contexto de la importancia de las alianzas. Sin embargo, en este apartado no se abordarán estos actores, sino aquellos que, aunque no fueron mencionados por la mayoría, fueron señalados como una aportación especial.

Uno de estos actores son los titulares de derechos y los jóvenes. La Red No. 1 destacó la importancia de su movilización, señalando: "Que sean los titulares de derechos quienes lo están exigiendo desde las organizaciones y que estas sean plataformas; y que la red sea una plataforma de personas jóvenes que quieren hacer incidencia para garantizar sus derechos, y que nosotros podamos acompañar estos espacios con capacitación, difusión y conocimiento". De manera similar, la Red No. 6 subrayó el impacto de la movilización de los propios afectados, afirmando: "Nos hemos dado cuenta de que nuestro activismo tiene incidencia pública". La Red No. 3 también resaltó el papel clave de los beneficiarios y la sociedad civil en los procesos de incidencia: "Los mejores aliados son los beneficiarios, el ciudadano, la sociedad civil, para exigir, para elevar la voz. Frente común. Más poderoso que el cabildeo". Y añadió: "Ahí está tu frente común, que te va a ayudar a empujar con fuerza para generar estos cambios en el ecosistema y cambios profundos".

Otro actor relevante identificado en las entrevistas fueron las voces locales. La Red No. 2 destacó la importancia de contar con aliados en el territorio, señalando la necesidad de "apoyo y acompañamiento a líderes locales". En la misma línea, la Red No. 7 propuso "descentralizar para que haya voz local, buscar que en los estados las organizaciones convoquen a voces y redes locales".

Esto confirma que la incidencia efectiva requiere la participación de una diversidad de actores y reconoce la importancia de actores clave, destacando el papel fundamental de los titulares de derechos, de los jóvenes, quienes se sugiere deben liderar los procesos de incidencia con el apoyo de las organizaciones. Asimismo, se subrayó la relevancia de las voces locales y la necesidad de descentralizar esfuerzos, fortaleciendo el liderazgo comunitario y la articulación en los territorios.

8. Discusión de los Resultados

En la presente investigación se estudiaron las características que influyen en la capacidad de incidencia de las redes de OSC. Si bien el propósito central de esta tesis fue identificar los factores que más impactan dicha capacidad, el análisis confirmó que el trabajo en red, más allá de ser una estrategia organizativa, es un mecanismo que fortalece la acción colectiva y potencia la incidencia en la agenda pública.

Desde el marco teórico planteado en el capítulo 4, se abordaron tres enfoques clave para comprender la dinámica de las redes y su impacto en las políticas públicas: la teoría de redes de OSC (4.1), la teoría de acción colectiva (4.2) y la teoría de redes de políticas públicas (4.3). Estas teorías fueron analizadas de manera esquematizada para desarrollar una propuesta que sintetiza sus características en tres bloques fundamentales: el compromiso de los miembros, la institucionalidad y el capital de las redes de OSC.

Tomando en cuenta el marco teórico, se profundizó en los distintos elementos de cada bloque incluidos en la propuesta, lo que permitió analizar su relevancia para la incidencia de las redes. Además, se identificaron hallazgos, aportaciones específicas y limitaciones que las propias redes consideran determinantes en su capacidad de incidencia. Estos resultados hicieron posible la incorporación de características no previstas en la propuesta inicial, que emergen como contribuciones clave de esta tesis, que se incluirán en las recomendaciones finales de este capítulo.

El principal hallazgo de esta investigación es que el trabajo en red, por sí solo, puede generar oportunidades de incidencia, incluso cuando la intención de incidir en políticas públicas no esté explícitamente definida en sus objetivos fundacionales.

Este resultado sugiere que la incidencia forma parte de la razón de ser de las redes. La mayoría de las redes analizadas reconocen que, de alguna manera, sus acciones impactan en las políticas públicas y que esto constituye una prioridad, aunque no siempre haya sido un objetivo explícito desde su origen. Para algunas, la incidencia ha sido su propósito desde su fundación; para otras, se ha ido incorporando progresivamente con el tiempo.

Esto coincide con la teoría de redes de OSC. Reygadas señala que la fundación de una red puede ser “el resultado de experiencias colectivas que maduran y requieren una escala mayor para influir en políticas públicas” (Reygadas & Gil, 1998). Asimismo, Hernández y Parra afirman que “la construcción de redes de confianza es un factor clave para la incidencia” (Hernández & Parra, 2012), lo que resalta la incidencia como un valor intrínseco en las redes.

Por otro lado, en los resultados de la encuesta de *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México* (Anexo 1), mencionada en los antecedentes y en el marco teórico, se observó que solo seis redes afirmaron no realizar incidencia, de las cuales se incluyó a tres redes en la muestra de la presente investigación. En las entrevistas se encontró que, en realidad, solo una de ellas, la red identificada como número 10, no había desarrollado actividades de incidencia, y esto se debió a que no logró consolidarse ni operar como una red, lo que llevó a su disolución. Las otras dos resultó que sí habían hecho

incidencia, una de ellas mencionó hacer incidencia sin saberlo, por no haber identificado que sus diagnósticos y propuestas sí eran acciones que repercuten en políticas públicas.

Es probable que existan otros casos similares al de la Red número 10, en los que grupos de OSC intentaron conformarse como redes, pero no lograron consolidarse como espacios de colaboración sostenibles. Asimismo, existen redes que surgieron como respuesta a una coyuntura específica y dejaron de reunirse una vez alcanzado su objetivo, que en algunos casos pudo haber sido incidir en una política pública.

En el estudio *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*, Cemefi partió de una base de datos inicial de 70 redes, de las cuales solo 25 participaron en la encuesta. Estos datos reflejan que la permanencia de las redes en el largo plazo representa un desafío significativo, ya que muchas de ellas enfrentan el riesgo de debilitarse o disolverse. Factores como la falta de liderazgo, el desgaste de los miembros o la ausencia de objetivos claros —como se observó en el caso de la Red número 10— pueden comprometer su sostenibilidad.

Las entrevistas realizadas en el marco de esta investigación permitieron corroborar varias de las características señaladas en dicho estudio como determinantes para que las redes logren incidir en la política pública. En particular, el compromiso de los miembros reflejado en su asistencia, participación y cooperación, se identificó como un pilar fundamental para el funcionamiento efectivo de las redes y su capacidad de influencia. Sin embargo, uno de los principales desafíos mencionados es la participación desigual: no todas las organizaciones disponen del mismo tiempo ni de los mismos recursos, lo cual puede traducirse en una carga de trabajo desproporcionada para un grupo reducido de integrantes.

Asimismo, los resultados de las entrevistas destacan que la participación activa de los miembros es clave para una incidencia efectiva, aunque el nivel de compromiso varía. A pesar de esta desigualdad, las redes coinciden en que el trabajo colectivo puede generar impactos significativos. Para fomentar una mayor participación, se han implementado estrategias como la creación de comisiones temáticas, espacios de diálogo y mecanismos de reconocimiento a los logros compartidos. Aunque no todos los miembros colaboran con la misma intensidad, contar con un núcleo comprometido suele ser suficiente para impulsar acciones con resultados concretos.

Estos resultados van en la misma dirección con los obtenidos del estudio *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*, donde se resalta que la participación activa se presenta como reto, ya que, aunque se valora el compromiso y la participación de los miembros de las redes, la asistencia a las reuniones y actividades no alcanza niveles significativos.

El enfoque adoptado por Betancur y Murcia revela cómo la intensidad y la calidad de las relaciones entre los actores involucrados y sus conexiones afectan la capacidad de las OSC para impactar en la agenda pública (Betancur & Murcia, 2019), por lo que es indispensable fortalecer la participación y la relación entre los miembros como estrategia para mejorar las capacidades de incidencia.

Al analizar los motivos e intereses que llevan a las organizaciones a integrarse a una red, surgieron elementos comunes como la búsqueda de una mayor capacidad de incidencia colectiva, el acceso a procesos de capacitación, el aprendizaje mutuo, el fortalecimiento de vínculos estratégicos y la posibilidad de acceder a recursos. Las organizaciones valoran el trabajo en red como un mecanismo que fortalece tanto sus capacidades individuales como colectivas, amplía su impacto y les brinda apoyo frente a los desafíos que enfrentan en sus contextos particulares. En este sentido, la cooperación entre los miembros juega un papel esencial, ya que permite optimizar recursos, distribuir responsabilidades y consolidar estrategias de incidencia más efectivas. Se reconoció que para lograr una articulación exitosa es necesario identificar, valorar y aprovechar las fortalezas que cada organización aporta a la red.

Lo anterior se alinea con la teoría de acción colectiva, que sostiene que la interacción entre actores con objetivos comunes genera sinergias que pueden trascender sus intenciones iniciales (Ostrom, 2010). Según esta teoría, la cooperación dentro de un grupo depende de normas compartidas, mecanismos de toma de decisiones y confianza entre los miembros. En este sentido, algunas redes han fortalecido su participación a través de mecanismos estructurados, como las secretarías técnicas y las asambleas generales, logrando así una mayor coordinación y eficacia en su incidencia.

El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México indicó que, si bien no hay suficiente evidencia para afirmar que contar con personal asignado sea un factor determinante, sí parece facilitar el proceso de incidencia. Además, las entrevistas revelan que disponer de personal dedicado contribuye significativamente al seguimiento y concreción de estos procesos.

La formación en incidencia fortalece la capacidad de las redes para influir en políticas públicas, aunque las limitaciones económicas dificultan el acceso a capacitaciones formales. Ante ello, algunas redes recurren a soluciones creativas como el aprendizaje entre pares, el uso de manuales y cursos gratuitos.

Se consideraron importantes las características de institucionalidad dentro de las redes, por la fortaleza y la diversidad de su afiliación, por su capacidad para mantener una estructura organizativa funcional y una gobernanza sólida, como aspectos que influyen en su capacidad de incidencia.

Dentro del análisis de la afiliación se analizó si el tamaño de una red influye en su capacidad de incidencia. Los hallazgos sugieren que esta no depende exclusivamente del número de miembros, sino de factores como la especialización, la distribución de responsabilidades y la presencia estratégica de los actores.

Desde la teoría de redes de políticas públicas, Rhodes (2007) sostiene que la influencia de una red no radica solo en su tamaño, sino en su capacidad para generar relaciones estratégicas con actores clave. Esto explica por qué algunas redes pequeñas han logrado incidir de manera efectiva a través de alianzas bien estructuradas.

Si bien la calidad, la especialización y el posicionamiento de los miembros son factores clave para la incidencia, una membresía amplia puede fortalecer la representatividad y la influencia en ciertos contextos. El impacto de las redes es multidimensional y depende de un equilibrio entre calidad y cantidad, ajustado a sus objetivos y entorno estratégico.

Se consideró especialmente valioso que las redes estén conformadas por miembros con perfiles diversos —organizaciones de distintos tamaños, regiones y enfoques— que enriquecen su visión y fortalecen sus estrategias de incidencia. Esta diversidad también las hace más atractivas para gobiernos y otros aliados, al ofrecer un respaldo social más amplio. Más que el número de integrantes, lo fundamental es la experiencia y las contribuciones concretas de cada persona u organización.

A pesar de que en *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México* únicamente cinco redes consideraron a la pluralidad y la diversidad de los miembros de la red como factores que contribuyen a la realización de incidencia, la investigación de esta tesis confirma que las redes valoran la diversidad de sus miembros y que las redes más diversas tienen una mayor capacidad de incidencia en políticas públicas, ya que pueden abordar problemáticas desde múltiples perspectivas y generar soluciones más integrales. Sin embargo, es cierto que, para algunas redes, la diversidad representa un desafío, pues integrar actores de distintos sectores y garantizar una representación equitativa puede resultar complejo. Aunque en ciertos casos sigue siendo un objetivo en construcción, la diversidad existente entre sus miembros ya aporta una riqueza de ideas y enfoques que fortalece la articulación en la esfera pública y facilita el logro de metas compartidas.

Según la teoría de redes de OSC, Reygadas define la acción articulada como un proceso que "implica diversidad, respeto a las diferencias y mecanismos de toma de decisiones inclusivos y horizontales" (Reygadas & Gil, 1998). Además, señala que una visión común funciona como un catalizador para movilizar esfuerzos individuales hacia un objetivo compartido. La integración de actores con distintos perfiles y experiencias no solo fortalece la legitimidad de las redes, sino que también amplía su capacidad de movilización social.

En este sentido, la diversidad y la representatividad de los miembros potencian la capacidad de incidencia al contemplar necesidades e intereses más amplios. Aunque se acepta que aún existen retos para lograr una diversidad plena, las redes reconocen que esta impulsa la innovación, la representatividad y la efectividad en sus acciones.

Las redes adoptan distintos modelos de gobernanza que influyen directamente en su capacidad de incidencia. Algunas cuentan con estructuras formales como asambleas y comités, mientras que otras optan por esquemas flexibles y descentralizados. Aunque la institucionalización mejora la coordinación, la flexibilidad es clave para adaptarse al contexto y sostener la cohesión. Algunas redes incluso han simplificado sus reglas para mejorar su funcionamiento. En la teoría de redes de OSC, Reygadas hace hincapié en la importancia de la distribución equitativa del trabajo y de las responsabilidades, así como flexibilidad y creatividad para aprender sobre la marcha (Reygadas & Gil, 1998).

Las redes han implementado distintos mecanismos para la toma de decisiones. La asamblea general es el órgano supremo en muchas redes, especialmente para decisiones estratégicas,

mientras que los comités ejecutivos suelen encargarse de asuntos operativos. Cada red ajusta su modelo de toma de decisiones para encontrar un equilibrio entre el consenso, la eficiencia y la representatividad. Estas prácticas reflejan la necesidad de adaptar los modelos de gobernanza para garantizar la participación activa y la cohesión entre sus miembros.

Por otro lado, la presente investigación evidenció que las redes que cuentan con una secretaría técnica independiente logran una articulación más eficaz y un mejor seguimiento de acuerdos. En contraste, aquellas que carecen de este recurso dependen del personal operativo de sus organizaciones miembro, lo que dificulta la continuidad de las actividades y limita la toma de decisiones efectiva. La existencia de mecanismos como una secretaría técnica y reglas claras no solo fortalece la operatividad interna, sino que también potencia la efectividad de las acciones de incidencia.

El llamado *capital* de la red incluye no solo recursos económicos, sino también habilidades para negociar, contactos con actores clave, conocimiento de leyes y experiencia en trabajo comunitario o en el tema que atienden. Las redes identifican claramente la necesidad de contar con más recursos humanos y económicos para mejorar sus capacidades de incidencia, sin embargo los hallazgos principales de la investigación se encuentran en el análisis de los modelos de liderazgo y de las relaciones que han desarrollado.

Se considera el liderazgo como un factor clave en la capacidad de las redes para incidir en políticas públicas. Su función va más allá de la toma de decisiones, abarcando la representación, la vinculación estratégica y la gestión del conocimiento. Las redes han desarrollado distintos modelos de liderazgo, que van desde estructuras centralizadas hasta esquemas colectivos y rotativos, influyendo directamente en su funcionamiento y alcance.

Desde la teoría de redes de OSC, Reygadas examina “el mesianismo como una perspectiva de esperanza que motiva a los grupos en su búsqueda por alcanzar una utopía entendida como un ‘poder ser’”. También plantea que el liderazgo dentro de las redes no debe concentrarse en una sola persona o grupo, sino distribuirse de manera estratégica para fomentar la participación y evitar la fragmentación (Reygadas & Gil, 1998).

Se observó que, mientras algunas redes valoran la presencia de líderes visibles y experimentados, otras optan por un liderazgo distribuido que fomente la participación y evite la concentración de poder. En este sentido, los modelos de liderazgo observados pueden clasificarse en tres enfoques principales: individual, colectivo y rotativo.

Las redes con liderazgos colectivos o rotativos promueven la representatividad y el compromiso colectivo, evitando la dependencia de figuras individuales que, aunque pueden ser una fortaleza, también representan un riesgo.

Independientemente del modelo adoptado, un liderazgo efectivo en las redes requiere equilibrio entre dirección, colaboración y flexibilidad, asegurando la inclusión de todas las voces. Además de representar a los miembros de la red, los líderes deben tener habilidades estratégicas como la vinculación con actores clave, la movilización de recursos y capacidad técnica para diseñar estrategias basadas en evidencia.

También la confiabilidad y el compromiso de los líderes son esenciales, ya que la legitimidad del liderazgo se construye con el respaldo de los miembros y con un trabajo constante en favor de la causa común. En la mayoría de los casos, esta labor es voluntaria y está impulsada por la pasión y la dedicación, lo que convierte al compromiso en un pilar central del liderazgo en las redes.

La diversidad y la amplitud de las alianzas que una red establece incrementan significativamente su capacidad de movilización e incidencia; por ello, mientras más amplias y variadas sean, mayor será su potencial de impacto. De esta manera, las redes fortalecen su influencia en las políticas públicas cuando logran construir alianzas estratégicas con una variedad de actores, como gobiernos, empresas, legisladores, organizaciones especializadas, financiadores, academia, sociedad civil e incluso con actores que representan posiciones contrarias.

Como se afirma en la teoría de redes de políticas públicas, la influencia de una red no solo depende de su estructura interna, sino de su capacidad para insertarse en espacios de decisión política y establecer relaciones estratégicas con actores clave. En este sentido, Rhodes y Marsh destacan la importancia de las relaciones de intercambio, donde la colaboración con diversos actores no solo permite alcanzar objetivos comunes, sino que también facilita el flujo de conocimientos y fortalece las capacidades técnicas y estratégicas de las redes (Marsh & Rhodes, 1992).

Se considera un hallazgo particular de este estudio que las redes consideraron que los aliados internacionales y los medios de comunicación desempeñan un papel crucial como respaldo y amplificadores de los mensajes clave, ayudando a posicionar temas prioritarios en agendas más amplias. Además, se destacó la importancia de aliarse con personas clave: individuos que, desde sus propios espacios, comparten la visión de la red y contribuyen activamente a impulsar sus esfuerzos de incidencia.

En este sentido, en un par de entrevistas se destacó que, más allá de las instituciones, las alianzas se construyen entre personas. Comprender esta dimensión humana es clave para desarrollar relaciones basadas en la confianza, la alineación de objetivos y el compromiso mutuo. La solidez de estos vínculos se convierte en un factor fundamental para lograr un impacto sostenible en la agenda pública.

La reputación de las redes también se menciona en las entrevistas como un elemento clave para su efectividad e influencia, ya que no solo fortalece su credibilidad, sino que también impacta la percepción de sus miembros y su capacidad de incidencia. En general se reconoció que se cuenta con una buena reputación y como mencionó la Red número 5 el formar parte de una red fortalece la reputación de sus miembros y viceversa la reputación de los miembros afecta a la reputación de la red.

Algunas redes consideran que su reputación está estrechamente ligada al compromiso de sus miembros, a la percepción que generan en sus comunidades y a su capacidad para establecer relaciones efectivas. Si bien la mayoría afirma contar con una reputación sólida, persisten desafíos para traducir ese prestigio en una mayor influencia y alcance. El reconocimiento

externo, ya sea a nivel local o internacional, y la coherencia con valores éticos son factores clave que fortalecen la confianza en la red.

Esto se alinea con la teoría de la acción colectiva, que destaca la relación entre reputación y confianza: “En situaciones donde los individuos pueden adquirir una reputación por usar reciprocidad positiva y negativa y ser dignos de confianza, otros pueden aprender a confiar en aquellos con tal reputación y comenzar a cooperar, siempre y cuando los demás también cooperen” (Ostrom, 2010).

Además, la reputación debe ser cultivada de forma constante, evitando prácticas que comprometan la credibilidad del colectivo. La persona de la entrevista número 12 subrayó la importancia de mantener una postura ética, libre de intereses particulares o agendas políticas que puedan desviar los objetivos comunes. También se reconoció que la limitada visibilidad pública representa un desafío para algunas redes, mientras que otras han logrado posicionarse incluso en el ámbito internacional.

En síntesis, la reputación de las redes se construye a partir de su coherencia, la transparencia en sus acciones y el reconocimiento por parte de sus pares. Aunque constituye un activo estratégico, su verdadero valor radica en la capacidad de convertir esa reputación en una influencia real, legítima y sostenible.

Además de los hallazgos ya mencionados, los resultados aportan elementos clave que enriquecen la comprensión de otras características que influyen en la incidencia en políticas públicas de las redes. Entre estos destacan: la confianza, la capacidad de movilización local o desde las bases, la flexibilidad y la motivación. También se identificaron prácticas útiles como el uso del trabajo *pro bono*, la acción estratégica frente al contexto y la medición del impacto.

La confianza aparece de forma reiterada como un elemento esencial. No solo facilita el trabajo colaborativo, sino que es la condición que permite alcanzar una incidencia efectiva. Esta confianza se construye desde una genuina voluntad de colaborar, en la que los recursos individuales se ponen al servicio del colectivo. Aunque haya beneficios para las organizaciones miembros, estos no deben ser el motor de la colaboración.

Establecer vínculos sólidos tanto al interior como con actores externos, requiere confianza mutua y objetivos compartidos. La legitimidad y la efectividad de una red dependen, en buena medida, de su capacidad para cultivar esta confianza. Como afirmó una persona entrevistada: “La confianza nace de la genuina intención de incidir en cambios que benefician a la causa” (entrevista 12).

Esta confianza se fortalece a través de estructuras internas claras, con roles definidos, comunicación transparente y una gestión honesta del poder, que garantice que la agenda de la red se mantenga alineada con la causa. La rendición de cuentas, la transparencia y la coherencia entre discurso y acción son fundamentales para proteger y sostener esa confianza en el tiempo.

Desde la perspectiva de la teoría de redes de política pública, autores como Kickert, Klijn y Koppenjan (1997) subrayan que la formulación de políticas ocurre dentro de redes de múltiples actores, donde ninguno tiene control absoluto. En este marco, la interacción, la negociación y el consenso son esenciales, y la confianza se convierte en un recurso central para la gobernanza.

Por otra parte, las redes destacaron en las entrevistas que la importancia de la movilización desde las bases como una estrategia poderosa para impulsar cambios sociales, muchas veces más efectiva que el cabildeo formal. En este enfoque, los principales aliados son los propios titulares de derechos: la ciudadanía, la sociedad civil, y en particular, las juventudes. Su participación activa amplifica la voz colectiva y genera presión social para transformar la agenda pública.

La flexibilidad también se identificó como un atributo clave. Las redes deben contar con estructuras suficientemente sólidas para dar seguimiento a acuerdos colectivos y procesos democráticos, pero, al mismo tiempo, ser capaces de adaptarse al contexto cambiante y a la disponibilidad variable de sus miembros, tomando en cuenta que la incidencia no es lineal, sino que ocurre por momentos, como lo expresó la persona entrevistada en la entrevista 12: “Va y viene, como las olas”.

Este vaivén requiere procesos cíclicos de análisis, acción, evaluación y reorientación. En este contexto, es fundamental mantener la motivación. Para sostener el entusiasmo, es útil establecer metas alcanzables, reconocer pequeños logros, visibilizar los impactos y celebrar los avances incluso aquellos obtenidos por alguno de los miembros. Esta gestión de la esperanza es clave para la sostenibilidad emocional del colectivo.

No obstante, también se identificaron limitaciones y obstáculos que afectan la capacidad de incidencia como lo son la escasez de recursos humanos y económicos, desigualdad en la participación, contextos políticos adversos, y desafíos de gobernanza interna. La persona de la entrevista no. 11 señaló que la falta de una visión compartida, la tendencia a actuar reactivamente en lugar de estratégicamente pueden minar los esfuerzos de incidencia.

A partir del análisis y la discusión realizados, se concluye que la capacidad de una red para incidir en el largo plazo no depende únicamente de que la incidencia esté entre sus objetivos explícitos, sino de su habilidad para generar confianza, fomentar el trabajo colaborativo y construir un horizonte transformador común. La colaboración en red trasciende la simple suma de esfuerzos entre organizaciones; implica la creación de un espacio colectivo con potencial para transformar el entorno de manera sostenida.

Asimismo, las redes ofrecen a las OSC, especialmente a las más pequeñas, la posibilidad de superar las limitaciones de la incidencia individual. Como señala Alternativas y Capacidades: “Limitar la visión y los planes de incidencia a una sola organización supone una reducción en las oportunidades de actuación” (Tapia, Campillo, Cruickshank & Morales, 2010). En este marco, la participación de actores diversos, en particular, titulares de derechos y juventudes, es indispensable, ya que pueden asumir un rol protagónico en los procesos de incidencia, con el acompañamiento estratégico de las organizaciones.

8.1 Recomendaciones

Para potenciar la capacidad de incidencia de las OSC en la política pública, se recomienda promover activamente la conformación de redes y colectivos. Estas estructuras representan una vía eficaz para fortalecer las capacidades de las OSC que comparten una causa común. En este sentido, es clave que desde la filantropía se destinen recursos y se generen incentivos concretos para fomentar el trabajo colaborativo y la formación de redes. Una estrategia viable consiste en vincular la entrega de donativos o fondos de inversión al desarrollo de proyectos colaborativos, lo que permitiría acelerar la construcción de una cultura colaborativa y el fortalecimiento de alianzas estratégicas.

A partir de estos hallazgos, se recomienda que, para fortalecer su capacidad de incidencia en políticas públicas, las redes de OSC desarrollen estructuras de gobernanza claras pero flexibles, promover liderazgos legítimos, representativos y comprometidos, consolidar alianzas basadas en la confianza, así como invertir en conocimiento especializado y en la formación de personal capacitado.

Para ello, se recomienda que los actores filantrópicos otorguen financiamiento flexible y de largo plazo, respalden la infraestructura organizativa de las redes, y faciliten espacios de encuentro e intercambio entre organizaciones. Asimismo, es fundamental que apoyen procesos de formación y fortalecimiento de capacidades para la incidencia. Estas acciones pueden contribuir de manera significativa a crear condiciones más favorables para una incidencia articulada, sostenida y transformadora.

La incidencia en políticas públicas es un proceso dinámico y multifactorial. Si bien la estructura y los objetivos fundacionales de una red influyen en su capacidad de acción, son factores como el liderazgo compartido, la gobernanza efectiva, el trabajo colectivo y la construcción de alianzas los que realmente determinan su efectividad. Todos estos elementos se sostienen sobre la confianza, que se configura como la base de las relaciones internas, las redes externas y las colaboraciones sostenibles. Por ello, es imprescindible cuidar y nutrir la confianza como pilar de la sostenibilidad, mediante prácticas de gobernanza democráticas, transparentes y horizontales.

Asimismo, se identificaron áreas clave de mejora, como el fortalecimiento de una institucionalidad flexible, con estructuras de gobernanza que logren equilibrar la claridad organizacional con la capacidad de adaptación al contexto. También se destacó la necesidad de diversificar los perfiles dentro de las redes. Reconocer la diversidad como una fortaleza implica integrar organizaciones con distintos enfoques, tamaños y territorios, lo cual enriquece las estrategias de incidencia y amplía el impacto colectivo.

Otro elemento fundamental es el capital estratégico. Más allá de los recursos económicos, las redes efectivas se distinguen por contar con una sólida reputación, liderazgos reconocidos, conocimiento técnico, vínculos clave y experiencia acumulada. Para potenciar estas capacidades, se recomienda promover la formación continua, el intercambio de saberes y el acompañamiento entre pares.

Atender estos aspectos no solo incrementará la efectividad de las redes, sino que también contribuirá a su sostenibilidad a largo plazo y a consolidarlas como actores relevantes en los procesos de incidencia en política pública.

9. Conclusiones

Este estudio tuvo como objetivo identificar las características de las redes de organizaciones de la sociedad civil (OSC) que favorecen su capacidad de incidir en la agenda pública. A partir del marco teórico —que integró la teoría de redes de OSC, la teoría de acción colectiva y la teoría de redes de políticas públicas— y del análisis cualitativo de entrevistas a redes seleccionadas, se lograron identificar factores clave y buenas prácticas que facilitan la incidencia en políticas públicas.

Uno de los hallazgos más relevantes es que, incluso cuando la incidencia no es un objetivo fundacional explícito, las redes terminan desarrollando acciones que impactan en lo público. El simple hecho de organizarse colectivamente en torno a una causa común genera condiciones propicias para la incidencia. Esta observación confirma la hipótesis central de esta tesis: las redes fortalecen la capacidad de las OSC para incidir en la agenda pública, especialmente cuando se articulan desde una visión compartida de transformación social.

Como se observa en la encuesta *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*, la mayoría de las redes coincide en que uno de los principales beneficios de la colaboración entre sus miembros es el fortalecimiento de su capacidad para influir en la política pública. Organizarse colectivamente, compartir conocimientos y construir relaciones de colaboración crea condiciones que permiten incidir, de manera directa o indirecta, en la formulación, modificación o implementación de políticas públicas.

La capacidad de incidencia de una red no depende exclusivamente del número de integrantes, sino de una combinación de factores como la calidad de la participación, la diversidad de enfoques, la solidez de su gobernanza y el capital estratégico acumulado. Si bien una red más numerosa puede aportar mayor credibilidad y representatividad, la diversidad de sus miembros en términos de experiencia, trayectorias y perspectivas constituye una de sus principales fortalezas. Esta heterogeneidad enriquece los enfoques, las metodologías y las capacidades disponibles, ampliando tanto el alcance como la profundidad de las acciones de incidencia. La conjunción de diversidad, experiencia y compromiso fortalece la capacidad de las redes para articular demandas, generar impacto y sostener esfuerzos colectivos en el tiempo.

Los factores que fortalecen la capacidad de incidencia de una red incluyen el compromiso de sus miembros, el grado de institucionalidad alcanzado y su capital estratégico. El compromiso se manifiesta en la participación activa, la cooperación efectiva y la corresponsabilidad entre las organizaciones, lo que favorece una participación más equitativa, incluso ante diferencias en recursos o disponibilidad. La institucionalidad, por su parte, se refiere a la existencia de estructuras claras, normas compartidas y procesos democráticos que sustentan el trabajo colectivo sin limitar la flexibilidad. Las redes más eficaces son aquellas que logran un equilibrio entre formalización y adaptabilidad.

El capital estratégico que integra liderazgo legítimo, conocimiento técnico, alianzas clave, buena reputación y experiencia, permite a las redes posicionarse ante actores relevantes y movilizar recursos de manera más eficaz. La confianza aparece como un elemento transversal

que fortalece todos estos aspectos, ya que permite construir alianzas, mantener la cohesión interna y legitimar la acción de la red ante terceros; se cultiva a través de liderazgos transparentes, agendas genuinas, comunicación clara y mecanismos de rendición de cuentas.

Un factor clave para la incidencia es el papel que desempeñan las alianzas. Establecer vínculos sólidos, basados en la confianza mutua y en objetivos compartidos, con autoridades, financiadoras, otras organizaciones y actores estratégicos fortalece significativamente las capacidades técnicas y políticas de las redes. De manera especial, la articulación con la ciudadanía y, sobre todo, con los propios titulares de derechos, cuando logran organizarse y movilizarse colectivamente, permite amplificar su voz y potenciar su impacto. Los aliados internacionales y los medios de comunicación también cumplen un rol fundamental, al brindar respaldo institucional y actuar como amplificadores de los mensajes clave. En todos los casos, es importante reconocer que las alianzas se construyen entre personas que comparten una visión, una causa y un compromiso común.

Las redes enfrentan diversos desafíos que limitan la capacidad de incidencia de las redes. Entre los más relevantes se encuentran la escasez de recursos económicos y humanos, las limitaciones en capacidades técnicas, la desigualdad en la participación, los contextos políticos adversos, los problemas de gobernanza y las tensiones entre institucionalización y flexibilidad. No obstante, muchas redes han desarrollado estrategias creativas para enfrentar estos retos, tales como el trabajo *pro bono*, la formación entre pares, la rotación de liderazgos y la redefinición de objetivos en función del contexto.

Respecto al liderazgo, se identificaron distintos modelos —individual, colectivo y rotativo— cuya efectividad depende del tipo de red y su contexto. Más allá del estilo, las cualidades más valoradas son la capacidad de diálogo, la legitimidad, la claridad organizativa, la comunicación asertiva, el compromiso ético y la habilidad para construir alianzas. En muchos casos, los liderazgos más efectivos emergen desde la convicción personal y el compromiso voluntario, lo que refuerza el papel del liderazgo genuino en la sostenibilidad y la incidencia.

Finalmente, este estudio visibiliza que, aunque la incidencia es un proceso complejo y no lineal, las redes han logrado sostenerla en el tiempo gracias a su capacidad de adaptarse, motivarse mutuamente, celebrar logros —por pequeños que sean— y compartir aprendizajes. La *gestión de la esperanza*, como lo definió una de las personas entrevistadas, resulta fundamental para mantener el entusiasmo y la cohesión del colectivo.

Desde la filantropía, resulta deseable impulsar incentivos específicos que promuevan proyectos colaborativos. A medida que las OSC reconocen el valor de otras organizaciones y la riqueza del trabajo colaborativo, aumenta su disposición a participar en redes. Las entrevistas realizadas muestran que las organizaciones valoran el trabajo colectivo como una vía para fortalecer sus capacidades individuales y colectivas, ampliar su impacto e impulsar el apoyo mutuo frente a los desafíos del entorno.

En síntesis, esta tesis aporta evidencia empírica sobre la importancia de las redes como vehículos de incidencia política. Lejos de ser solo espacios de articulación operativa, las redes son hoy, más que nunca, espacios de construcción colectiva de poder ciudadano. En un

contexto donde el espacio cívico se ve amenazado, las redes ofrecen una vía para resistir, adaptarse y transformar. Cuando hay confianza, visión compartida y compromiso, la red no solo se sostiene: trasciende.

Bibliografía

- Andrade, C. y Arancibia, S. (2010). Chile: interacción Estado-sociedad civil en las políticas de infancia. *Revista CEPAL*, 101, pp. 127-142.
- Aparicio, E. (s/f). Incidencia política. En *Material de apoyo para OSC*. Programa de Pequeñas Donaciones en Uruguay (PPD).
<https://materialdeapoyoparaosc.wordpress.com/incidencia-politica/>
- Becerra, L. (2019). Marco internacional para un entorno propicio de las organizaciones de la sociedad civil. En Martínez López, C. (coord.). *La sociedad civil en México. Grandes temas nacionales*. pp. 59-69. Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.
<http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/5281/2.%20Sociedad%20civil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Betancur, X. M., & Murcia, J. A. (2019). El Análisis de Redes Sociales-ARS-como recursos metodológicos para el estudio formal de redes de políticas públicas. *Espacio Abierto*, 28(3).
- Börzel, T. A., & Panke, D. (2007). *Network governance: Effective and legitimate. In Theories of democratic network governance* (pp. 153-166). London: Palgrave Macmillan UK.
- Cadena Roa, J. (2015). ¿Qué hay de nuevo con las redes mexicanas de organizaciones civiles? En Cadena Roa (coord.). *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. pp. 155 – 188. UNAM.
https://biblioteca.clacso.edu.ar/Mexico/ceiich-nam/20170426043823/pdf_1267.pdf
- Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil (CIESC) y Tecnológico de Monterrey. (2022). *Generosidad en México III: Fuentes, causas y destinos*.
- Centro Mexicano para la Filantropía (2023). *Compendio Estadístico del Sector No Lucrativo 2023*. <https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/11568.pdf>
- Centro Mexicano para la Filantropía, Fundación Merced Querétaro y Alternativas y Capacidades (2025). *El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México*. Centro Mexicano para la Filantropía.
<https://www.cemefi.org/wp-content/uploads/2025/04/Analisis-Redes-OSC.pdf>
- CIVICUS. The Civicus 2013 Enabling Environment Index.
https://civicus.org/eei/downloads/Civicus_EEI%20REPORT%202013_WEB_FINAL.pdf

- CIVIL, O. D. L. S., & PRIMERO, C. Ley federal de fomento a las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil.
- Cohen, J. L., & Arato, A. (2000). *Sociedad civil y teoría política*, México: Fondo de Cultura Económica.
- Corbetta, P. (2003). *Social research: Theory, methods and techniques*.
- Corral, L. C., Navarro, H., Pellerano, L., Romero, G., Rubio, A., & Villegas, M. (2010). *Levantamiento de la línea de base de la evaluación de impacto de la tercera fase del Programa REDES*. UNDP Evaluation Resource Center.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Delgado, J. M., & Gutiérrez, J. (1997). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales. Reseña de Trinidad Galiana. *TRABAJO. Revista Iberoamericana de Relaciones Laborales*, 3.
- Diamond, L. (1997). Repensar la sociedad civil. *Revista Metapolítica*, 1(2), 183-198.
- Diario Oficial de la Federación [DOF], 9 de febrero de 2004. *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*.
- Dondé, E. R. (1986). Instituciones de Asistencia Privada en el Distrito Federal. *Memorias del Primer Simposium sobre la Asistencia Social Privada*, Junta de Asistencia Privada, México.
- Edwards, V. & Tapia, G. S. (1995). Redes desde la sociedad civil: Propuestas para su potenciación. Documento de trabajo. Análisis del impacto cualitativo de las redes de CEAAL: discusión teórico-metodológica y conceptual. *La Piragua No. 1*. Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL), Santiago de Chile.
- Espinoza M. (2009), La participación ciudadana como una relación socio–estatal acotada por la concepción de democracia y ciudadanía. *Andamios* vol.5 no.10 Ciudad de México.
- Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa* (Vol. 1). Ediciones Morata.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press, New York. Citado por Ostrom, E. (2010). Analyzing collective action. *Agricultural economics*, 41.
- Garretón, M. A. (2002). La transformación de la acción colectiva en América Latina. *Revista de la CEPAL*.

- Gómez Hermosillo, Rogelio. (1995). Una oportunidad para la sociedad civil. Encuentro Nacional de Organizaciones Ciudadanas. En: *Rostros y Voces de la Sociedad Civil*. México.
- González, I. & Villar, R. (2003). *Organizaciones de la sociedad civil e incidencia en políticas públicas*. Libros del Zorzal. Citado por Valencia Agudelo, G. D. (2012). Incidencia de la sociedad civil en el ciclo de las políticas públicas. *Papel Político*, 17(2).
- Goodman, L. A. (1961). Snowball Sampling. *Annals of Mathematical Statistics*, 32(1), 148–170
- Habermas, J. (1998). *The Theory of Communicative Action*. Vol. 1: Reason and the Rationalization of Society, (trad. Thomas Mc Carthy), Beacon Press, Boston. Citado por Olvera, A. (1988). *Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: de la sociedad civil al tercer sector*. México, Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales, Universidad Veracruzana.
- Harris, M., & Del Toro, R. V. (1999). *El desarrollo de la teoría antropológica: historia de las teorías de la cultura*. Madrid, España: Siglo XXI.
- Hernández, M. I. (2017). *Cabildeo ciudadano y democracia en México*. Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.
- Hernández, M., & Parra, L. P. (2012). *La sociedad civil organizada en un congreso sin mayorías: aprendizajes y recomendaciones para un cabildeo ciudadano efectivo*. Centro de Colaboración Cívica.
- Hume, D. (1938). An Abstract of a Treatise of Human Nature, 1740. *CUP Archive*.
- Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol). (2011). *Manual de estrategias de incidencia de las OSC en las políticas públicas*. Indesol.
- Kickert, W. J. M., Koppenjan, J. F. M., & Klijn, E. H. (1997). Managing complex networks: Strategies for the public sector. *Managing Complex Networks*.
- Knoepfel, P., Larrue, C., Varone, F., & Hinojosa Dieck, M. (2007). Hacia un modelo de análisis de políticas públicas operativo: Un enfoque basado en los actores, sus recursos y las instituciones. *Ciencia política*, (3).
- Layton, M. D., Ablanado Terrazas, I., & Moreno, A. (2008). *Encuesta Nacional sobre Filantropía y Sociedad Civil (ENAFI): Capital Social en México*. ITAM.
- Marsh, D., & Rhodes, R. A. W. (1992). *Policy networks in British government*. Clarendon Press.

- Martínez López, C. (2019). Coord. *El futuro de la Sociedad Civil en México. Memoria del Foro*. Instituto Belisario Domínguez. México.
- Martínez Medina, D. (2010). *Redes de política pública y construcción de agenda de género en el legislativo mexicano 1997-2009*, Master's thesis, México: FLACSO México.
- Murcia, J., & Tamayo Castro, J. (2016). La política pública de víctimas del desplazamiento forzado en el municipio de Medellín: Una síntesis de las relaciones interorganizacionales desde el análisis de redes de política pública. *Ópera* (19). 185-209.
- Neme Castillo, O., Valderrama Santibáñez, A. L., & Vázquez Leyva, Á. M. (2014). Organizaciones de la sociedad civil y objetivos de desarrollo del milenio: el caso del PCS. *Espiral* (Guadalajara), 21(60), 131-177.
- Olvera, A. (1998). *Problemas conceptuales en el estudio de las organizaciones civiles: de la sociedad civil al tercer sector*. México, Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales, Universidad Veracruzana.
- Organización de los Estados Americanos (2010). *Democracia para la paz, la seguridad y el desarrollo*. http://archive.iwlearn.net/oas.org/es/temas/sociedad_civil.html
- Ostrom, E. (2000). *El gobierno de los bienes comunes: la evolución de las instituciones de acción colectiva*. Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, UNAM.
- Ostrom, E. (2010). Analyzing collective action. *Agricultural economics*, 41.
- Parás, P. (2019). El futuro de la sociedad civil en México. En Martínez López, C. (coord.). *La sociedad civil en México. Grandes temas nacionales*. pp. 49-56. Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.
<http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/5281/2.%20Sociedad%20civil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Programa de Pequeñas Donaciones en Uruguay (PPD) (s/f). *Material de apoyo para OSC*.
<https://materialdeapoyoparaosc.wordpress.com/incidencia-politica/>
- Reygadas, R., & Gil, R. (1998). *Abriendo veredas. Iniciativas públicas y sociales de las redes de organizaciones civiles*. México: Organismos civiles por la democracia.
- Reygadas, R. (2019). Las organizaciones de la sociedad civil en México: antecedentes y el debate actual. En Martínez López, C. (coord.). *La sociedad civil en México. Grandes temas nacionales*. pp. 31-38. Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República.
<http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/5281/2.%20Sociedad%20civil.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Rhodes, R. A. (1999). *Control and power in central-local government relations*. Routledge.
- Rhodes, R. A. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization studies*, 28(8), 1243-1264.
- Rhodes, R. A., & Marsh, D. (1992). New directions in the study of policy networks. *European Journal of Political Research*, 21(1-2).
- Rovere, M., & Tamargo, M. (2005). *Redes y coaliciones o cómo ampliar el espacio de lo posible*. Colección Gestión Social. Universidad de San Andrés, 12.
- Salamon, L. & Anheier, H. (1992). In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, no. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
https://www.researchgate.net/publication/246955807_In_search_of_the_non-profit_sector_II_The_problem_of_classification
- Salamon, L. M., & Anheier, H. (2013). The third world's third sector in comparative perspective. In *International Perspectives on Voluntary Action* (pp. 60-93). Routledge.
- Scharpf, f. W. (1997). *Games Real Actors Play. Actor-centered Institutionalism in Policy Research*. Routledge. Citado por Zurbriggen, C. (2011). La utilidad del análisis de redes de políticas públicas. *Argumentos*, 24(66), 181-209.
- Tapia, M, & Verduzco, I. (2013). *Fortalecimiento de la ciudadanía organizada: Diagnóstico y reformas para un ambiente propicio en México*, Alternativas y Capacidades, A.C., México.
- Tapia, M., Campillo, B., Cruickshank, S., & Morales, G. (2010). *Manual de incidencia en políticas públicas*. Alternativas y Capacidades Ciudad de México.
- United Nations. Statistical Division. (2003). *Handbook on non-profit institutions in the system of national accounts* (Vol. 91). United Nations.
Publications.https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf
- Valencia Agudelo, G. D. (2012). Incidencia de la sociedad civil en el ciclo de las políticas públicas. *Papel político*, 17(2).
- Valencia-Agudelo, G. D., & Villarreal-Miranda, K. D. (2020). *Participación de la sociedad civil en el proceso de paz con las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia-FARC-ep-(2012-2016)*.
- Valles, M. S. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social*. Madrid: Síntesis Editorial.

- Verduzco, M. I. (2015). *Financiamiento del gobierno federal para Organizaciones de la Sociedad Civil: ¿Cómo se asignan los apoyos económicos?*. Alternativas y capacidades, WK Kellogg Foundation, México.
- Williams, L., Tahtinen, L., Costa, N., Karst, L., & Proden, E. (2020). Participación de actores en la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. *Naciones Unidas*.
https://sdgs.un.org/sites/default/files/2020-11/2705FINAL_Espanol_StakeholderEngagement_Practical_Guide_Sept_2020.pdf
- Zurbruggen, C. (2011). La utilidad del análisis de redes de políticas públicas. *Argumentos*, 24(66), 181-209.

Anexos

Anexo 1. El trabajo de la sociedad civil en redes colaborativas: 25 experiencias en México. Centro Mexicano para la Filantropía, Fundación Merced Querétaro y Alternativas y Capacidades. (2025).

Enlace: <https://bit.ly/analisis-redes-osc-mx>

Anexo 2. Propuesta de clasificación de organizaciones de la ONU

Cuadro 2. Clasificación por actividad económica

Actividad principal	Actividades secundarias
1. Cultura y recreación	1.1 Cultura y Arte
	1.2 Deportes
	1.3 Clubes Sociales y otros recreacionales
2. Educación e investigación	2.1 Educación primaria y secundaria
	2.2 Educación superior
	2.3 Otros en educación
	2.4 Investigación
3. Salud	3.1 Hospitales y rehabilitación
	3.2 Casas de cuidado en salud
	3.3 Salud mental e intervención en crisis
	3.4 Otros en salud
4. Servicios sociales	4.1 Servicios sociales
	4.2 Emergencia y alivio
	4.3 Apoyo económico y manutención
5. Medio ambiente	5.1 Medio ambiente
	5.2 Protección animal
6. Desarrollo y cuidado	6.1 Desarrollo económico y social comunitario
	6.2 Cuidado
	6.3 Trabajo y capacitación laboral
7. Legal, incidencia y política	7.1 Organizaciones de incidencia y cívicas
	7.2 Servicios y asistencia legal
	7.3 Organizaciones políticas
8. Intermediarios filantrópicos y promoción del voluntariado	8.1 Fundaciones corporativas, de reclutamiento de voluntarios y de procuración de fondos
9. Internacionales	9.1 Diversas actividades económicas
10. Religión	10.1 Congregaciones de fe y asociaciones de congregaciones
11- Asociaciones de negocios, de profesionales y uniones	11.1 Asociaciones de negocios, asociaciones de profesionales, uniones laborales
12. Otras	No definido

Anexo 3. listado de actividades reconocidas la Ley de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil. 2006.

**Actividades señaladas por la Ley Federal de Fomento
(número de organizaciones que la realizan)**

Asistencia social	1,559
Apoyo a la alimentación popular	830
Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público	979
Asistencia jurídica	786
Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas	1,127
Promoción de la equidad de género	1,241
Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con capacidades diferentes	974
Cooperación para el desarrollo comunitario	1,741
Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos	1,286
Promoción del deporte	623
Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias	1,306
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 equilibrio ecológico, la promoción del desarrollo sustentable a escala regional y comunitaria, de las zonas urbanas y rurales	1,089
Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico	2,132
Fomento de acciones para mejorar la economía popular	1,244
Participación en acciones de protección civil	360
Prestación de servicios	659
Las que determinen otras leyes	62

Fuente: Icdesal (2006). <<http://www.corresponsabilidad.gob.mx>>

Anexo 4. clasificación empleada por el Servicio de Administración Tributario, SAT.

• **Distribución de OSC por actividad autorizada, 2023**

Clave	Tipo de Actividad Autorizada	2019	2020	2021	2022	2023
A	Asistenciales	5,927	5,741	6,133	6,656	6,754
B	Educativas	1,341	1,317	1,367	1,400	1,408
C	Científicas o Tecnológicas	160	147	150	141	141
D	Culturales	764	690	716	756	750
E	Becantes	173	174	178	192	205
F	Ecológicas	271	264	304	351	364
G	Especies en Protección y Peligro de Extinción	9	7	8	10	11
H	Apoyo Económico de Donatarias Autorizadas	314	302	309	334	333
I	Obras y Servicios Públicos	94	90	89	91	93
J	Bibliotecas	12	12	9	9	9
K	Museos	31	34	37	41	41
L	Desarrollo Social	270	302	373	468	496
Total		9,366	9,080	9,673	10,449	10,605

Anexo 5. Guion de la entrevista

Buenos días/tardes/noches mi nombre es Pilar Parás agradezco su disposición a participar en esta investigación y por su tiempo, felicito la gran labor que _____ (Institución o Red) y en nombre del CEMEFI agradecemos su participación en el estudio de “Redes de OSC”, le entrego una copia de los resultados, de igual manera me comprometo a compartirle los resultados que surjan de esta investigación.

La investigación tiene como objetivo identificar las características de las redes de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que facilitan su incidencia en la agenda pública en México. Busca fortalecer estas redes para que influyan de manera más efectiva en la política pública, así como fomentar la creación de nuevas redes que promuevan la participación de las OSC. Al centrarse en comprender las características que permiten a estas redes lograr un impacto significativo, la investigación pretende ofrecer recomendaciones para potenciar su capacidad de influencia y colaboración en la formulación de políticas.

Para fines de esta investigación entendemos por incidencia en política pública como la capacidad de la sociedad civil para lograr cambios positivos de manera democrática y pacífica en problemáticas sociales o ciudadanas, a través de acciones dirigidas a influir en los procesos de toma de decisiones públicas (Civilis DDHH 2017).

Antes de comenzar, me gustaría grabar esta entrevista para poder analizar toda la información que me comparta. Las respuestas y cualquier información que me brinde se tratarán de manera confidencial y sólo se utilizarán para fines de esta investigación. ¿Tengo su permiso de grabar? (hasta este momento se comienza con la grabación)

1. Por favor, cuéntenos hace cuánto se formó la Red y cuáles fueron las razones de su fundación.

2. Si su red ha hecho incidencia:

a) ¿Considera que hacer incidencia en políticas públicas es una prioridad para la Red?
¿Cómo lo han hecho y cómo lo han financiado?

b) ¿Cuáles diría usted que son las fortalezas o características de la Red que han contribuido a su éxito en la incidencia en políticas públicas?

3. Si su red no ha hecho incidencia:

a) Como red, ¿estarían interesados en hacer incidencia en política pública?

b) ¿Cuáles considera usted que han sido las limitaciones de la red para hacer incidencia en el pasado?

4. Por favor, después de los enunciados responda si considera que es cierto y explique por qué, o diga por qué no lo es.

a) ¿Cómo considera la participación de los miembros de la red?

- Asisten regularmente la mayoría de los miembros a las reuniones mensuales.
- Los miembros son activos y están involucrados en las acciones de la red.
- Existe buena comunicación entre todos los miembros de la red.
- Considera que se vive un ambiente de respeto y reciprocidad.

b) ¿Cómo se relacionan los miembros?

- Las decisiones se toman en consenso.
- Existe cooperación de la mayoría para llevar a cabo las tareas acordadas.
- Las reuniones son un espacio de diálogo respetuoso, donde la opinión de cada uno es tomada en cuenta.
- Las diferencias de opinión y los conflictos se resuelven.

5. Responda de forma breve y concisa.

a) Sobre sus afiliados:

- ¿Considera que la red tiene muchos o pocos miembros?
- ¿Considera que hay diversidad entre los participantes de la red?
- ¿En su opinión, el número de miembros influye en la posibilidad de incidir?

b) Sobre la estructura de la red y sus reglas:

- ¿La secretaría técnica de la red es pagada o voluntaria?
- ¿Existe un presidente, un tesorero y comités o grupos de trabajo? Explique brevemente la estructura de la red.
- ¿Se cuenta con un reglamento o estatuto que firman los miembros?
- ¿Considera que las reglas son claras, compartidas y efectivas?
- ¿El manejo de los recursos es transparente, existe un presupuesto y un informe anual?

6. Responda de forma breve y concisa:

a) Sobre las personas involucradas en la red:

- ¿Cuáles considera son los motivos o intereses de los miembros para pertenecer?
- ¿A quiénes describiría como líderes de la red?
- ¿Quiénes tienen poder de decisión y cómo se toman las decisiones?
- ¿Considera que las capacidades de los líderes son claves para la incidencia?

b) Sobre las relaciones de la red:

- ¿Cuáles alianzas considera son claves para la incidencia de la red?

- ¿Cómo considera la reputación de la red y su influencia?
- ¿En su experiencia, las relaciones y contactos de la red son importantes para hacer incidencia?

c) Los recursos con los que cuenta la red:

- ¿Cómo se integran los ingresos de la red?
- ¿Cuentan con recursos etiquetados para la incidencia?
- ¿Considera que contar con recursos es un factor importante para incidir?
- ¿La red hace investigación y genera datos especializados?
- ¿Se cuenta con personal especializado para la incidencia?

7. Le gustaría agregar algún comentario o tiene alguna duda.

Muchas gracias por su tiempo, con ello concluimos la entrevista. Como mencione al principio el uso de la información será confidencial para lo que le solicito me firme esta carta de consentimiento que incluye un aviso de privacidad. (Se le entrega el Anexo 6 y se les otorga una copia).

Sus aportes han sido de mucho valor. Que tenga muy buen día.

Anexo 6. Carta de Consentimiento Informado

Entrevista a profundidad

Dirigido a: Representantes de Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Título del Proyecto: Las redes o colectivos favorecen que las Organizaciones de la Sociedad Civil incidan en la agenda pública.

Fecha de aprobación por el Comité de Ética Universidad Iberoamericana: 23 de octubre del 2024.

Introducción/Objetivo:

Como representante de _____ (Nombre de la Institución o Red) lo invitamos a participar en una investigación de tesis con el objetivo de identificar las características de las redes de OSC que favorecen su incidencia en la agenda pública en México. La investigación busca ofrecer recomendaciones para mejorar su capacidad de influencia y colaboración en la formulación de políticas.

Su participación abonará a contar con información que pueda fortalecer y crear nuevas redes que faciliten la participación efectiva de las OSC en la política pública.

Procedimiento:

Su participación consistirá en:

- Contestar una entrevista a profundidad, la cual tendrá una duración aproximada de 90 minutos y abarcará varias preguntas relacionadas con su experiencia dentro de la Red.
- La entrevista podrá ser presencial o vía Zoom durante el horario que sea más conveniente para usted.
- Si usted está de acuerdo y para facilitar el análisis, el audio será grabado.

Riesgos potenciales/Compensación:

Su participación en este estudio no implica ningún riesgo a su persona, no obstante, si alguna de las preguntas le hicieran sentir un poco incomodo(a), tiene el derecho de no responder. Es importante mencionar, que usted no recibirá ningún pago por participar en el estudio, y tampoco implicará algún costo para usted.

Confidencialidad:

Toda la información que usted nos proporcione, a lo largo de este estudio, será estrictamente confidencial, es decir, sólo la conocerá la autora de la tesis y no estará disponible para ningún otro propósito. Lo único que se compartirá es el análisis de la misma. Usted quedará identificado con un folio, de tal manera que se desvincule su nombre de la información proporcionada. Si se considera de utilidad pública se publicarán los resultados, pero no incluirán datos personales.

Participación voluntaria/Retiro:

Su participación en este estudio es absolutamente voluntaria, por lo tanto, usted está en plena libertad de negarse a responder a alguna de las preguntas o de retirar su consentimiento en cualquier momento. Su decisión de participar o no en el estudio no implicará ningún tipo de consecuencia.

Aviso de privacidad simplificado:

Sus datos personales serán tratados, para las finalidades antes descritas y estarán protegidos por la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares vigente en México. La información que se recabe de usted será tratada y almacenada conforme a este aviso de privacidad, podrá ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación u oposición (derechos ARCO) comunicándolo a la siguiente dirección: pilar.paras@gmail.com.

Pilar Parás García, alumna de la maestría en políticas públicas de la Universidad Iberoamericana, será responsable del tratamiento de sus datos personales recabados.

Dudas: Si usted tiene alguna pregunta o comentario con respecto al estudio puede comunicarse al correo pilar.paras@gmail.com con la Pilar Parás o si lo prefiere al teléfono 55 85814636.

Si usted acepta participar en el estudio, le entregaremos una copia de este documento que le pedimos sea tan amable de firmar.

--

Declaración de la persona que da el consentimiento:

- He leído esta carta de consentimiento.
- Me han explicado el estudio de investigación incluyendo el objetivo, los posibles riesgos y beneficios, y otros aspectos sobre mi participación en el estudio.
- He podido hacer preguntas relacionadas a mi participación en el estudio, y me han respondido satisfactoriamente mis dudas.

Si usted está de acuerdo en participar en este estudio, de manera total o parcial, y también está de acuerdo en permitir que su información sea usada como se describió antes, le pedimos que indique su consentimiento para participar en este estudio.

PARTICIPANTE:

Nombre: _____

Firma: _____

Fecha/hora: _____