

# Capítulo 3. Gobernanza, política pública y admi- nistración estratégica

Cabe iniciar este apartado preguntándonos ¿la sociedad civil es un concepto que engloba organizaciones o realmente representa una forma de participación ciudadana efectiva? Es importante tener esto en cuenta, ya que el involucramiento de la sociedad dentro del ejercicio, evaluación y postulación de políticas públicas, es cada vez mayor y, de hecho, se espera siempre una participación activa de la ciudadanía en estos temas. La gobernanza democrática en el mundo ha tenido toda una escalada que ha revolucionado la gestión pública y cambiado la percepción de los deberes del Estado para con la ciudadanía, donde una actividad de carácter más proactivo ha tenido lugar en las últimas dos décadas, llegando a conceptualizarse como gobierno abierto.

De acuerdo a Infoem (2019), el gobierno abierto “es una nueva plataforma de gobernanza que permite solucionar problemas públicos con base en una efectiva colaboración entre autoridades y ciudadanía”, con el objetivo de que la ciudadanía participe en la creación y mejora de los servicios públicos y políticas públicas que coadyuven a la toma de decisiones. Aquí, trascienden conceptos importantes como transparencia y participación ciudadana. De acuerdo con Martínez (2022), la participación converge en una demarcación eminentemente política, como una escala de lo colectivo. Se refiere a la participación social, política y ciudadana. Esto compete a la idea que manejamos acerca de la participación de la sociedad civil, en el sentido de la relevancia que pueden tener, lo cual reviste a cada elemento involucrado en una organización, como parte consciente de una sociedad.

Se comprende hasta aquí, que existen distintos referentes normativos, que se ponen al tanto de la actualidad como mencionamos anteriormente, respecto a gobernanza y participación ciudadana. Habrá que reflexionar también en la pertinencia que esto tiene en sociedades, que, como bien plantea Fuentes (2014), tienden a la fragmentación y la dispersión social.

Finalmente, habrá que apuntar que, en organizaciones civiles con carácter económico, esto toma una profundidad de reflexión y cuestionamiento de la dirección y responsabilidad que toman las miles de asociaciones de la sociedad civil que existen, tan solo en latinoamérica. Es por lo tanto, que habrá que dar un vistazo a la conformación de éstas a nivel internacional y local y los compromisos que ya se han ido adquiriendo.

## Marcos jurídicos nacionales e internacionales

Un aspecto importante del Tercer Sector, es que puede llegar a poseer características como las de los dos principales sectores, pero con ciertas complejidades en su seno, lo cual nos dirige a entender los marcos jurídicos a los que se apega y su estatus dentro de los ánimos corporativistas que nutren al sistema que lo cobija, Por supuesto, buscamos en este texto conducirnos directamente hacia la realidad mexicana y latinoamericana para no separarnos tanto de la legalidad que puede mostrar diferencias notables con, por ejemplo, la estadounidense. No obstante, se harán precisiones y notas de importancia donde sea prudente hacerlo.

Dentro de las regulaciones a las que se atiene el Tercer Sector, es primordial acudir a la transparencia como uno de los puntos importantes, ya que si en la introducción de este capítulo hablábamos de lo trascendente que es este valor en la gobernanza, habrá de tomarse muy en serio que eso subsista en el Tercer Sector para no disfrazar la buena voluntad en un negocio de otros intereses. De entrada, la capa de reglamentos está expedida en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAOSC) que fue expedida por primera vez en 2004 durante el gobierno de Vicente Fox Quesada, donde, queremos agregar, se detallan los tipos de actividades de las organizaciones civiles que entran en la Ley (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2004/2024, art. V). En ella se detallan las obligaciones y reglamentos para los convenios que surjan. La regulación internacional corresponde a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en términos de la agenda 2030 de desarrollo sostenible y derechos humanos (UN, s/f). Por parte de la Secretaría de Administración Tributaria (SAT), estas organizaciones entran en el régimen de donatarias autorizadas, abarcando el tema de la deducibilidad de impuestos por las

actividades que realizan. Hablando de regular sus acciones, la LFFAOSC ilustra el tema en su Capítulo Sexto, de las infracciones, sanciones y medios de impugnación en su artículo 30, apartados I al VIII, acerca de lo que se considera infracciones a la ley, estipula con claridad lo siguiente:

- I. Realizar actividades de autobeneficio o de beneficio mutuo;
- II. Distribuir remanentes financieros o materiales provenientes de los apoyos o estímulos públicos entre sus integrantes;
- III. Aplicar los apoyos y estímulos públicos federales que reciban a fines distintos para los que fueron autorizados;
- IV. Una vez recibidos los apoyos y estímulos públicos, dejar de realizar la actividad o actividades previstas en el artículo 5 de esta ley;
- V. Realizar cualquier tipo de actividad que pudiera generar resultados que impliquen proselitismo político, a favor o en contra, de algún partido o candidato a cargo de elección popular;

- VI. Llevar a cabo proselitismo de índole religioso;
- VII. Realizar actividades ajenas a su objeto social;
- VIII. No destinar sus bienes, recursos, intereses y productos a los fines y actividades para los que fueron constituidas; (LFFAOSC, 2004/2024).

Los marcos jurídicos también procuran una inclusión importante en el marco social donde la tarea de ser habilitados por la legalidad es una parte de un trabajo más arduo que implica también, los niveles de influencia que una organización del Tercer Sector puede llegar a tener. Asociarse entre varias organizaciones puede llevar a tener una influencia política que, dependiendo de la agenda en turno, podría ser provechosa para los objetivos. No obstante, el Tercer Sector en general, podría ganar más si no es absorbido por intereses políticos y de los particulares involucrados que claramente existen en el juego de los partidos. En primer lugar, las organizaciones mantienen sus objetivos primarios dentro de una legalidad, en segundo, trascender esos objetivos ya implicaría el rompimiento con la normatividad, accediendo a flexibilizarla en nombre de intereses ajenos al sector poblacional que intenta ayudar. Es por

eso que el marco legal toma mucha importancia por las limitaciones de participación política que impone a estas organizaciones, y defiende el bastión social buscando que este no sea trascendido.

## Participación del Tercer Sector en políticas públicas

Desde la normatividad, entonces, habrá que pasar a la participación en política pública. Primeramente, porque existe una obvia liga con las problemáticas sociales inherentes a un Estado que no logra cubrir toda la demanda de una nación con exigencias de salud, educación, comunicación, sector rural y otros desprotegidos, etc., por lo que se puede identificar a las organizaciones del Tercer Sector como impulsores de la participación ciudadana. En segunda instancia, se puede hablar de una construcción de capital social desde el Tercer Sector, como si habláramos de una escuela ciudadana, donde se debe aprender a interlocucionar con las autoridades, negociar con

el gobierno, incluso pensarse como una especie de palanca para el crecimiento social en busca del bienestar de la ciudadanía.

Se pueden resumir tres funciones principales donde las organizaciones del Tercer Sector pueden intervenir activamente: Establecimiento de agenda (que se trata de visibilizar las problemáticas y a las personas afectadas), colaboración operativa (que se trata de posicionarse como co productores o ejecutores de los programas establecidos) y control social (referido al monitoreo y evaluación de los programas) (Vaillancourt, 2008). Estas funciones, aunque posibles, pueden también generar algunos retos operativos y de fundamentos, puesto que en algunas ocasiones puede haber tensiones entre las organizaciones del Tercer Sector y las gubernamentales involucradas, de hecho puede generar problemas con otras organizaciones de la sociedad civil, ya que en no pocos casos llegan a conjuntarse dos o más, en apoyo a los programas. Valdrá decir también que se debe tomar en cuenta el contexto (disposición del gobierno a interactuar con estas organizaciones, la calidad de los servicios ofrecidos, programas que respalden

el involucramiento del Tercer Sector, además de, la que nos parece más peligrosa, de que la intervención en política pública, puede mostrar ciertas tendencias en influencia política, es decir, una organización del Tercer Sector, puede convertirse en un actor político importante, rebasando esa línea incluso legal que vimos anteriormente, donde es mejor optar por lo contrario. Que una organización civil tome importancia política, definitivamente juega con los valores que la llevan al lugar de defensa en el que se posiciona, además de que comienza a llevar una intención secundaria que es engrandecer políticamente a sus dirigentes o representantes, incluso dejando abierta la posibilidad de malversación de fondos. Si bien la línea es delgada, existen leyes y también principios a los que atenerse para este tipo de situaciones que, desgraciadamente, ya se han visto antes.

El trabajo en conjunto con los programas de gobierno puede ser útil también para establecer procedimientos y metas diferentes, es decir, adoptar metodologías de provecho para el logro de resultados. Finalmente, una política gubernamental se ciñe a situaciones de presupuesto, disponibilidad de per-

sonal y recursos circundantes. Una organización civil contará posiblemente con recurso humano suficiente para atender la problemática. En esto entran cuestiones procedimentales y de gestión del recurso tanto humano como económico. Es de ahí que concentrarse en el resultado y estar de acuerdo en generar objetivos orientados a ello, forma parte de nuevos marcos de cooperación y desarrollo que retroalimentan a los diferentes sectores que colaboran (Hart, T. y cols., 2025).

Por parte del *Open Government Partnership* (OGP), se pueden apreciar diversos procesos de co-creación con organizaciones en México y que dan una visión más completa de conceptos como el de gobierno abierto, que ayuda a principios como el de transparencia y participación ciudadana los cuales ya habíamos mencionado antes. Para el OGP (2025) la co-creación significa la colaboración entre el gobierno, la asociación civil y otras partes asociadas, como corazón del gobierno abierto. Esto habla del respaldo y guías que proporciona esta asociación de intereses para los colaboradores, fortaleciendo programas sociales y compromisos que se busca, sean consistentes con las acciones que enarbolan cada una de

las organizaciones involucradas. La participación pública habilita los servicios públicos cuando todos tienen una voz y las autoridades escuchan, consideran y responden (OGP, 2025).

Regresando a Hart y Cols. (2025), se puede decir que los grandes cambios ocurren cuando una área de prescripción (podemos agregar, necesidad social), recibe atención política o entra en la agenda. El grado en el cual estos grandes cambios ocurren está relacionado con las restricciones institucionales en la toma de decisiones presupuestarias, como la fuerza ejecutiva, el gobierno de partido único, el grado de federalismo o descentralización, la presencia de un sistema parlamentario unicameral o bicameral y cuán autoritario o democrático es el sistema político en general. Esta percepción deja claro qué se puede lograr y qué no, ya que al final, las organizaciones del Tercer Sector deberían saber cómo jugar con las fuerzas del poder y sus políticas de arranque. Esto no es fácil, pues lo que Hart y cols. manejan, es en una generalidad de diversas implicaciones en la política pública. En México, habrá de apuntar, el gobierno actual no parece muy comprometido con los objetivos aceptados por la OGP, dado que adoptaron otro

tipo de rendición de cuentas, más centralizado, limitado y que posiblemente no se encuentre sujeto a políticas similares a las del gobierno abierto. Al final, eso forma parte de las luchas de la propia organización civil y los organismos que de ellos se desprendan. La exigencia es, en gran medida, una lucha constante y que se abre paso a través de la política misma.

## Gobernanza colaborativa y rendición de cuentas

Se deriva del tema anterior en esta colaboración del gobierno, el Tercer Sector y otros involucrados (generalmente podemos hablar de empresarios), quienes convergen con muchos aspectos del diario vivir, entre ellos el mercado, donde las políticas y servicios irán adquiriendo mayor presencia, como también mencionábamos en el anterior apartado, según los contextos que les rodean. De alguna forma siempre habrá estos procesos deliberativos, sobre cuáles son los programas efectivos, sus metodologías y su impacto no sólo en la población que se espera beneficiar, sino también en el factor económico que puede permitir o no las operaciones que se buscan realizar.

Los marcos colaborativos tienen que ser compatibles entre los diferentes actores que participan, así mismo, las terminologías (que tienen a simplificarse) deben, previo al ejercicio de aplicación de un programa o una investigación que lo respalde, profundizar y “escarbar” conceptualmente sobre lo que se espera lograr no como objetivos, sino como comprensión tanto de las problemáticas que se busca atacar y los medios por los que eso se realizará, además de determinar con claridad los actores que intervendrán en ello. La gobernanza colaborativa se ve entonces, como una alternativa al antagonismo propio del pluralismo de grupos de interés y a las fallas en la rendición de cuentas del gerencialismo (especialmente cuando se cuestiona la autoridad de los expertos), Ansell y Gash (2008). Se vislumbra entonces, la importancia de la rendición de cuentas. Si se habla de la intervención del aspecto económico en la colaboración múltiple, se puede llegar a pensar también en la integración de las perspectivas de rendimiento de cuentas. Edwards y Hulme (1996, en Ebrahim, 2003), definen la rendición de cuentas “los medios por los cuales los individuos y organizaciones reportan a una autoridad reconocida y mantienen responsabilidad por sus acciones”. Este tipo de

conceptualización abre la posibilidad de que el Estado pueda compartir no sólo las acciones de programas y su desarrollo, también la posibilidad de compartir la responsabilidad, por lo que esta forma de descentralización ayuda a que exista mayor claridad en el uso de los recursos.

Regresando a Ansell y Gash, ellos entregan una clara definición de lo que es la gobernanza colaborativa:

Es un arreglo de gobierno, donde una o más agencias públicas, comprometen directamente a interesados no pertenecientes al Estado a un proceso de toma de decisiones colectivo formal, orientado al consenso y deliberativo y que busca realizar o implementar políticas públicas o dirigir programas públicos o sus activos (2008).

La anterior definición propone entonces una colaboración intermediada, donde toda característica se recupera en pro de una causa, con todo lo que ello involucra, no sólo buena voluntad y deseos de ayudar. Para Tuurnas y cols. (2022), esto es que la relación no es ni unívoca ni homogénea, sino moldeada

por contextos institucionales y relaciones de poder. Para que esto sea funcional, el citado estudio de Tuurnas y cols. halló tres tipos de discurso que se desprenden de la experiencia de los actores participantes en estos menesteres, donde también queremos hacer la apreciación de que el estudio fue conducido en Finlandia, donde el Tercer Sector en fases colaborativas es muy importante para el sistema de salud y bienestar social, incluso a nivel liderazgo, lo cual muestra la importancia de citar brevemente los discursos sobre el Tercer Sector en colaboración, que categorizaron como producto de este estudio:

- 1. Agencia de colaboración situacionalizada:** Se comprende como dinámica y ágil, lo que puede mostrar ciertas inconsistencias institucionales pero favorece a la elaboración de nuevas políticas. Posee las siguientes características: a) contexto de aperturas emergentes, movimiento constante de espacios y oportunidades de colaboración, b) fragilidad en la colaboración y c) la colaboración se entiende como un constructo y no como la suma de sus partes.

## 2. **Agencia de colaboración orientada al sistema de**

**servicios:** Este tipo de colaboración está dirigida hacia la estabilidad y las formas institucionalizadas, lo cual ayuda a la integración activa y pasiva de servicios. Sus características son: a) naturaleza multifacética de la agencia de colaboración, b) a veces la agencia de los actores del Tercer Sector es menos fuerte y recae más en los actores públicos para el establecimiento del marco y c) a veces, la agencia de los actores del Tercer Sector es fuerte cuando penetran de forma estratégica el sistema de servicios.

## 3. **Agencia de colaboración impulsada por la depen-**

**dencia:** Este tipo de colaboración está marcada por dependencias unidireccionales, lo que genera una colaboración reducida y obediente, conduciendo a la irremplazabilidad. Las características prominentes en esta son: a) es guiada por la falta de recursos del Tercer Sector y b) negocia entre la autenticidad de las organizaciones del Tercer Sector y el cumplimiento de las expectativas. (Tuurnas y cols., 2022).

Estos discursos que surgen del trabajo colaborativo tienen una forma de asentarse en la que se comprenden las oportunidades y sus posibles problemáticas en el trabajo con el Estado y otros intereses empresariales. La idea que hay que conservar es que un punto fuerte tiene que ver con los recursos que se necesitan para echar a andar estas colaboraciones. No sólo convergen programas estatales y los vaivenes del mercado, también está el recurso humano y profesionalizado que el Tercer Sector puede ofrecer. Si lo pensamos en el contexto mexicano, podemos tener una idea de cómo estos discursos ven las posibilidades de asentar el servicio sin generar expectativas que puedan no ser cumplidas, infiriendo que la colaboración no necesita de agendas externas, lo cual, por otro lado, no podría superar la barrera entre el hacer y el no hacer. El espectro de la colaboración se puede ver trascendido si no se consideran todos esos elementos.

Para autores como Brandsen et.al. (2017), la sociedad civil en toda su diversidad debe reinventarse y darse una nueva posición en la sociedad, por lo que se puede hablar en términos de "manufacturar" una sociedad civil, esto es, que el propio

Tercer Sector responde a esta necesidad de reinventarse. A esta visión se puede agregar el uso de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial que será capaz de organizar y permitir un mayor flujo de información entre las sociedades (Macías-Ibarra y Guadarrama, 2025). Es por eso que se hace énfasis en los discursos que favorecen a la colaboración, pues no hay organización del Tercer Sector (o de la sociedad en general) que se encuentre fuera de los términos legales y normativos para auxiliar y apoyar a otros. Y ya que esto no escapa a los paradigmas de la gobernanza, se unen a lo que podemos pensar como condiciones que permitan el funcionamiento de las colaboraciones de manera efectiva, es decir, habilitar esa manufactura de la sociedad civil dentro de los manejos de diversos intereses. Tales condiciones serían:

1. **Actor convocante confiable:** que será alguien que coordine, facilite diálogo y genere legitimidad para convocar a actores diversos. Un ejemplo de esto puede ser el propio Estado o alguna marca empresarial de prestigio, como en México serían Bimbo o Nestlé que poseen iniciativas que involucran a la sociedad y al Estado en diversos programas.

2. **Recursos y capacidades:** tiempo, financiamiento, personal con competencias técnicas y de negociación que son figuras que pueden fungir como coordinadores pero también como gestores del recurso humano y económico.
3. **Estructuras de decisión definidas:** Son la asignación de roles claros, sin ambigüedades o que sean sujetos a la discordia. Esto implica tener también métodos de resolución de conflictos.
4. **Transparencia y flujo de información:** Derivado de los puntos anteriores, esto para que los participantes tengan acceso a información relevante para los procesos y programas que se estén trabajando. En una palabra: transparencia.
5. **Equilibrio en el poder y mecanismos para corregir asimetrías:** Ya que las organizaciones del Tercer Sector suelen tener menos recursos que el Estado, es necesario diseñar estos mecanismos para que la colaboración no se convierta en cooptación.

# Rendición de cuentas: mecanismos y desafíos

La rendición de cuentas es un paso importante a destacar y que refiere netamente a la obligación de reportar, explicar y justificar acciones a los participantes, asumiendo responsabilidades , siempre en el ánimo de hacer el trabajo más fiable, mejor supervisado y, dado que intervienen diferentes actores, hacerlo lo más claro posible. Dentro del Tercer Sector podemos decir que es importante establecer el aporte de la transparencia y el rendimiento de cuentas en los siguientes términos:

- ✧ Congruencia entre valores y acciones
- ✧ Ética como elemento central del trabajo
- ✧ Fortalecimiento institucional
- ✧ Genera confianza para el establecimiento de un entorno legal (Procapacidad.org, 2018).

Esto nos hace regresar al concepto de la gobernanza ética y sobre todo, alinear la idea de que los cuatro puntos recabados arriba, dan cuenta de la necesidad de mecanismos para lograr conjuntar estos conceptos de manera útil y coordinada, esperando que no sólo los antecedentes de Ley como los que mostramos anteriormente sean los que rijan a estos nichos de colaboración, sino que existan mecanismos que redondeen el asunto de forma que exista seguridad en los procedimientos, como, digamos también ocurre con la Ley de Asistencia Privada donde se les regula a los interesados en colaborar aparte del Estado.

Así, los mecanismos que en general se proponen, serían los siguientes:

**Publicación de documentos básicos**, como son evaluaciones y auditorías externas, informes anuales, proyectos específicos, planes de trabajo anuales, publicaciones, etc., y mantenerlos actualizados.

**Generar una política explícita de archivos**, para que no se pierda la memoria institucional y para que se pueda proporcionar información solicitada por cualquier persona interesada.

**Inclusión organizativa**, atraer a personas externas que contribuyen a cuidar los intereses de la organización.

**Establecer mecanismos de consulta**, que permitan la participación de personas de otras organizaciones de la sociedad civil u otros sectores en la planeación y evaluación del trabajo de la organización de la sociedad civil.

**Establecer mecanismos de autorregulación** como código de conducta o código de ética. En ciertos países han desarrollado modelos de autorregulación que incluyen la certificación y que implican también que evaluadores independientes puedan revocar dicha certificación, al descubrir que una organización no está cumpliendo con las normas establecidas en el código de ética suscrito. En tal caso, se podría incluso dificultar el acceso a recursos públicos o privados. (Procapacidad.org, 2018, sección Rendición de Cuentas o *Accountability*).

Claramente los beneficios de este tipo de mecanismos son invaluable para el correcto funcionamiento de las organizacio-

nes del Tercer Sector en su trabajo con el Estado y otros organismos interesados. Una vez más pedimos al lector imaginar la situación en México, donde posiblemente esos mecanismos requieran mayor compromiso de sus actores, desde el hecho de que el Gobierno no pase por alto este tipo de regulaciones, hasta que los intereses económicos no sean los que se ponen por delante de los mecanismos de transparencia. Esto ayudará a elevar los estándares y no dejarlos unívocamente en manos de las autoridades como el propio gobierno, sino hacerlas existir y coexistir en el consenso con el público. Es una movida difícil pero que en los ejemplos que hemos retomado, prueba tener un lugar eficiente en el trabajo colaborativo.

Y hablando de México, al no existir informes ni bases de datos que agrupen a las organizaciones de la sociedad civil y sus colaboraciones, el Centro Mexicano para la Filantropía A.C. (Cemefi), la Fundación Merced Querétaro A.C. y Alternativas y Capacidades A.C., unieron esfuerzos para comprender el funcionamiento de las Redes de Organización de la Sociedad Civil (Cemefi, 2025), con una encuesta enviada a 68 redes de las cuales 25 la respondieron. Esto nos deja de manifiesto que la muestra fue entonces de 36.7%, lo que no da mucha repre-

sentatividad, pero a la vez sirve para establecer un antecedente y conocimiento de lo que en México han sido los trabajos del Tercer Sector con instancias en colaboración. Veremos los puntos clave a manera de desafíos que surgieron de este estudio para conocer el clima de las colaboraciones en México, con los detalles del informe original, porque resultarán reveladores con lo hasta ahora revisado en este documento:

- 1. Necesidad de mayor coordinación:** hay temas muy atendidos por las redes como Derechos Humanos, salud, género o educación y, por el contrario, hay temas con poca atención como movilidad urbana, arte y cultura o migración. Hay, por otra parte, cierta centralización del trabajo de las redes en algunas entidades de la República como Querétaro, Ciudad de México y Nuevo León.
- 2. Falta lectura del entorno:** pocas redes hacen labores de investigación y generación de datos, una actividad fundamental para comprender mejor el entorno y desarrollar iniciativas basadas en evidencia.
- 3. Limitada composición multisectorial:** la membresía de las redes raramente incluye actores de otros sectores como u organismos gubernamentales.

4. **El reto de la participación activa:** 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.
5. **Poca sostenibilidad presupuestaria:** muchas redes carecen de presupuesto operativo y estrategias financieras, dependiendo en su mayoría de fondos obtenidos a través de sus proyectos.
6. **Diversidad en la gobernanza:** las redes cuentan con elementos, órganos y mecanismos diversos, lo que contribuye a una variabilidad significativa en temas de gobernanza, rendición de cuentas, transparencia, participación y toma de decisiones.
7. **Beneficios de las redes:** las redes se perciben como mecanismos de facilitación de los procesos de incidencia, así como de fortalecimiento colectivo e individual.
8. **Uso de herramientas y estrategias de incidencia:** las redes emplean herramientas comunicativas y colaborativas en los procesos de incidencia, aunque se observa una subutilización de herramientas jurídicas y de contraloría.

## 9. Moderada influencia de otros aspectos de la inci-

**dencia:** algunos elementos, como el presupuesto operativo, la planeación estratégica anual, la diversidad de miembros y la asignación presupuestaria para procesos de incidencia, pueden ejercer cierta influencia en la posibilidad de realización de incidencia. (Cemefi, 2025).

Todo lo visto en este capítulo termina por ser cuestionado en el informe del Cemefi y su muestra de organismos encuestados. ¿Qué ocurre entonces? Más allá de ser un caso típico de que entre la teoría y la práctica el trecho es enorme, podemos entender varias cosas que pueden ser, precisamente como desafíos que son, una enorme porción de realidad pero también el camino para las oportunidades. Por una parte, queda comprender que los ámbitos primarios de desarrollo de estas organizaciones van de salud, género, derechos humanos educación, participación ciudadana y desarrollo comunitario, es decir, dentro de esta mayoría predominante de rubros de las organizaciones, dejando otras actividades de lado como el arte y la cultura, rendición de cuentas o la salud mental. Esto nos habla de un activo desequilibrio entre las organizaciones y sus objetivos, por lo que las alianzas pueden ser limitadas o

incluso desiguales, lo que delataría procesos de integración poco definidos o inexistentes. En este texto hemos hablado de la escasa claridad que tiene el propio concepto de Tercer Sector, y esta puede ser una línea de estudio respecto a qué mecanismos se pueden establecer para poder lograr relaciones más igualitarias entre los organismos colaboradores. Ya que en el punto dos sobre la falta de lectura del entorno, la poca investigación que se realiza para entender el medio; una veta a explorar y desarrollar en términos de la generación de herramientas, también, que permitan identificar las posibilidades de colaboración con recurso humano, económico o de infraestructura. También nos ha llamado la atención la escasa colaboración con el Estado. Sabemos que el gobierno actual no se ha comprometido de lleno con los acuerdos de la Alianza para el Gobierno Abierto (AGA), como muestra el estudio de Arévalo-Martínez y Negrete-Huelga (2022), y eso daña la relación con las organizaciones del Tercer Sector, el cual prácticamente ha tenido que sobrevivir por sí mismo en los últimos siete años.

# Recomendaciones para fortalecer gobernanza y rendición de cuentas

Con lo visto hasta el momento, nos queda la posibilidad de hacer algunas recomendaciones generales para que las organizaciones del Tercer Sector y las necesarias colaboraciones con el Estado y otras organizaciones, sean partícipes de mecanismos de transparencia y rendimiento de cuentas que faciliten su trabajo conjunto y que también puedan aportar cambios en las dinámicas que resultan ser cada vez más complejas sin olvidar sus objetivos. Estas recomendaciones son resultado de lo hasta aquí revisado, pero se habrá de tomar en cuenta que se espera que las relaciones entre estos organismos, de aplicarse estas recomendaciones, sean capaces también, de generar nuevas propuestas y procedimientos cuidadosos para el derribe de los desafíos y convertirlos ahora más que nunca, en oportunidades.

**El diseño de estructuras participativas internas:** Según lo que hemos visto hasta ahora, hay una fuerte necesidad organizativa que comprenda consejos externos, contraloría social,

representación de beneficiarios en órganos de decisión para hacer las perspectivas incluyentes con quienes está destinado el servicio.

**Estandarizar procesos de reporte:** Se requiere la generación de formatos institucionalizados y compatibles con donantes, pero que sean lo suficientemente flexibles para adaptarse al contexto local.

**Transparencia proactiva:** Si algo queda claro cuando hablamos de transparencia, es que es un proceso complejo pero efectivo, la publicación de informes, de planos de trabajo, presupuestos, resultados y el convertir esos documentos de acceso público, pone el ejemplo de lo que la organización de la sociedad civil puede enseñar a los gobiernos en turno.

**Capacitación:** Está claro que mucho de lo que se necesita dentro de las organizaciones del Tercer Sector, es un monto de profesionalización entre los involucrados. La buena voluntad, la gestión de los recursos, son buenas formas de afrontar una problemática y ofrecer soluciones a la sociedad. No obstante, hace falta monitorear la formación, realizar evaluaciones e integridad para el equipo, ya que la rendición de cuentas no se

debe convertir en un trámite administrativo, sino un informe que tenga y conserve un enfoque profesional, que al final, beneficia a la misma organización.

**Mecanismos de retroalimentación continua:** La retroalimentación o *feedback* debe ser un proceso ininterrumpido consistentes en encuestas, foros de interlocución con los beneficiarios y otras partes interesadas y sesiones de rendición de cuentas locales.

**Seguir los estándares internacionales adaptados:** Vimos la dificultad de continuar con los principios de transparencia y rendición de cuentas como se plantearon en los AGA, sobre todo el seguimiento sistemático de estas y, como vimos en el caso de México, replantearse seriamente el retomar esos acuerdos y aprovechar las fortalezas de lo hasta ahora logrado para que el compromiso fluya en beneficio también de reforzar al Tercer Sector.

**Construcción de alianzas horizontales y redes de vigilancia:** la búsqueda de colaboración entre organizaciones es fundamental para el diseño de buenas prácticas de gobernanza, de la colaboración misma, el establecimiento de objetivos

conjuntos y la generación de estrategias para el trabajo con el Estado, generando compromisos viables, suficientemente estudiados y reconocibles entre las propias organizaciones del Tercer Sector.

**Resguardo de la autonomía:** dentro de las colaboraciones, se deben diseñar límites claros que eviten que la colaboración con el Estado modifique la esencia de la misión.