

Las redes organizacionales de la sociedad civil en México y sus estrategias de financiamiento

Roxana Muñoz Hernández¹

RESUMEN

Las organizaciones de la sociedad civil han comenzado desde la década de los noventa a organizarse en forma de redes organizacionales de la sociedad civil (Rosci) para reforzar sus sistemas de cooperación y participar en la elaboración de las políticas públicas. Las estrategias de financiamiento de las Rosci son diversas, algunas se han enfocado a la obtención de fondos de las Fundaciones Internacionales y/o Nacionales, o a los fondos del sector público y del sector privado. Sin embargo se han olvidado de los elementos culturales que no pertenecen a la ortodoxia de las estrategias financieras y que tienen un papel muy importante en el funcionamiento de las mismas como la confianza, que fomenta la reciprocidad y el compartir recursos e información entre las organizaciones que pertenecen a la red.

¹ Profesor-Investigador Titular Nivel C, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, rmuñoz@correo.xoc.uam.mx, roxanamunoz87@hotmail.com

ABSTRACT

The civil society organizations has begin to organize in networks for support their cooperative system and elaborate the public policies since the decade of 1990. The network financial strategic are few, some are focus to raise funds to the international and National Foundations or to raise funs to the public and private sector. Nevertheless they forget the cultural elements that not belong to the ortodoxy of financial strategic but have a very important role in the performance like confidence to foment reciprocity and share resources and information between the network organization.

Palabras clave: Confianza, participación, sistemas de cooperación, reciprocidad, donatarias autorizadas

KeyWord: Confidence, participation, cooperation systems, reciprocity, authtoriced donatory

Introducción

La literatura sobre las redes organizacionales ha sido desarrollada principalmente en el campo de los Estudios Organizacionales por diversos autores como Porras, Clegg, Hemens (2006) (2003) y González C. (2003) y W.W. Powell (1990), en lo que respecta a las redes organizacionales de la sociedad civil se encuentran, Canto Chac M. (2002). Dabas et al (1995) Reygadas R. (1998) García S. (2000) Mazzotti G. (2008), Berger G. (2008) y Muñoz R. (2011, 2012).

Las redes organizacionales de la sociedad civil (Rosci) en México son de reciente creación, unas surgieron a partir de los desastres naturales como los huracanes Gilberto y Paulina para evitar duplicidad de esfuerzos, otras son el resultado de convocatorias de los organismos internacionales, y otras más por la necesidad de vincularse con otras organizaciones en un mismo campo para ampliar sus capacidades de acción. La estructuración de las Rosci se caracteriza por tener un centro neurálgico que coordina, apoya y vincula a las organizaciones que participan en la red. Sin embargo las estrategias de financiamiento en algunas redes se han concentrado en la procuración de fondos para los proyectos que desarrolla el personal altamente calificado de los centros neurálgicos que abarca en contados casos a algunas organizaciones de la red que deciden sumarse a los proyectos del centro, con la paradoja de llegar a convivir un centro neurálgico rico y una red de organizaciones pobre.

Este problema ha sido evidenciado por autores como Canto Chac M. (2002: 22-26) al describir las restricciones que plantean las Rosci, “es usual que los financiamientos específicos para el trabajo de la red sean gestionados o incluso intermediados por las organizaciones más grandes entre sus integrantes, lo cual se convierte en ocasión para que las organizaciones mayores alcancen un mayor nivel de influencia dentro de la red, lo que se convierte en ocasión de desánimo para las más pequeñas, generándose en consecuencia una actitud pasiva llegando a la auto marginación en las decisiones. También puede ocurrir que en la medida en que se consolida una red puede gestionar por si misma los financiamientos con lo que va desarrollando una burocracia que plantea el riesgo de la centralización y la personalización de las decisiones.”

Para resolver estos disfuncionamientos recientemente algunas Rosci han comenzado a implementar una estrategia financiera participativa con todas las organizaciones de la red. Se trata de involucrar más a las organizaciones en el sentido de que el centro neurálgico: a) gestiona los fondos y los deriva a las organizaciones, b) gestiona fondos en conjunto con las organizaciones que pertenecen a la red, c) busca oportunidades para las organizaciones de la red (como invitarlos a participar en las convocatorias de las fundaciones).

La estrategia financiera participativa implica un centro neurálgico al servicio de la red que favorece a las organizaciones con sus contactos y vínculos y el desarrollo de la confianza entre las organizaciones que fomenta la reciprocidad y el

compartir recursos e información abiertamente con otros participantes reduciendo el comportamiento oportunista a través del entendimiento mutuo y la colaboración (Porras S. 2003:213).

En relación a los modelos de colaboración en las redes cabe mencionar el trabajo de Berger et al. (2008: 59) que presenta diferentes modelos de colaboración inter-organizacional de las OSC que van desde encadenamientos informales hasta organizaciones estructuradas con objetivos, modelos de gobierno y conducción centralizada. Así también el libro del Banco Interamericano de Desarrollo (2005) sobre las alianzas sociales en América Latina en el que destacan las colaboraciones entre las OSC y el sector privado.

Para otras Rosci, la estrategia de financiamiento se ha concentrado en la obtención de recursos de Fundaciones Internacionales ya que éstas además de contar con más recursos garantizan una mayor independencia de las actividades de las redes, además del beneficio de realizar convenios de apoyo por varios años.

Sin embargo la mayor parte de las redes por no contar con el "expertise", contactos y vínculos internacionales y la habilidad de presentar proyectos se han concentrado en la obtención de recursos de las Fundaciones Nacionales y de apoyos por parte del sector público mexicano a través de los proyectos de co-inversión que presentan año con año a las instancias correspondientes como Indesol y Sedesol.

Cabe mencionar que las Fundaciones Nacionales, a diferencia de otros países como los Estados Unidos, tienen generalmente su origen en las herencias. En México las Fundaciones se originan con los Bancos (Fundación Banamex), con las grandes empresas (Fundación Dr. Simi), con el gobierno o con los poderes fácticos. Es común que las empresas de telecomunicación tengan sus propias fundaciones como Fundación Telmex donde ellos mismos implementan sus proyectos y programas con su personal. Algunas Fundaciones Nacionales todavía no han cambiado el enfoque asistencialista a uno moderno de derechos y participación como ya lo han hecho algunas redes organizacionales de la sociedad civil (Muñoz R.: 2012).

Están presentes en la investigación empírica las estrategias de diversificación de sus fuentes de financiamiento para no depender de una sola fuente que puede ponerlas en riesgo de sobrevivencia. Así como la tendencia en las redes de acercarse cada vez más a los fondos del sector privado que a los del sector público ya que pueden obtener más recursos del primero. Cabe mencionar que en la investigación empírica que se evidencia en la segunda parte de este trabajo no se encontró una afectación importante en las dos redes analizadas debida a la crisis económica de los últimos años, a lo más experimentaron un recorte de fondos de alguna de sus fuentes de financiamiento que fue compensada por su estrategia de diversificación financiera.

El artículo se ha dividido en tres apartados, en la primera parte se describe el marco teórico sobre las redes organizacionales, donde se presentan los diferentes enfoques que los estudiosos de las organizaciones han aplicado en sus investigacio-

nes a las redes y se describe una primera caracterización de las que participan desde la sociedad civil.

En la segunda parte se describe la metodología utilizada y la presentación de la investigación empírica, además se analizan dos redes de la sociedad civil a partir de sus estrategias de financiamiento, las redes son: la Red de los Derechos de la Infancia en México (REDIM) y la Red Nacional para la Prevención de la Discapacidad (RENAPRED).

En la tercera parte, por considerar el estatus de “donataria autorizada” una herramienta de captación de fondos para las organizaciones de la sociedad civil (OSC), se ha agregado un primer análisis de las mismas certificadas por el Sistema de Administración Tributaria (SAT) como donatarias autorizadas en el año 2012. Para lo cual se han seleccionado tres entidades de análisis: el Distrito Federal, Nuevo León y Quintana Roo. En este mismo apartado se presenta el porcentaje del PIB que corresponde a las donaciones en efectivo en México comparado con otros países. Finalmente se presentan las conclusiones y la bibliografía.

15

1. Primera Parte

En esta primera parte se describen los diversos enfoques que los estudiosos de las organizaciones han aplicado para el análisis de las redes organizacionales y se presenta una primera caracterización de las redes que provienen de la sociedad civil organizada.

1.1 Las redes organizacionales de la sociedad civil

Las Rosci se configuran en las nuevas formas de acción y participación sociales a escala mundial. En un contexto mundial y nacional de crisis económica y de predominio de las políticas neoliberales emergen a partir de la década de los noventa “un importante número de organizaciones ciudadanas, lo que ha hecho suponer que la capacidad asociativa resulta directamente del adelgazamiento del estado e incluso que la propia auto organización social viene a cubrir los espacios estatales vacantes ya sea por abandono o por su reciente apareamiento. Pero el problema es que a pesar del crecimiento cuantioso de organizaciones, éste no es equivalente al tamaño de las reducciones ni llega a representar ni a atender a la población desprotegida por efecto del abandono estatal. No obstante, existen organizaciones que como sea cohesionan grupos y sectores sociales muy diversos, actuando como canales conducentes y eficientes de las demandas sociales y ungiéndose en contrapeso de ese mismo control político” (Calvillo M.: 2012: 34).

El concepto de redes ha sido aplicado en los últimos veinte años a una variedad de campos del conocimiento tales como la sociología (Castells M., 1999, Latour B., 2008, Adler Lomnitz L. 1998), la historia (Sánchez Santiro E., 2007, Bo-

chert, Hausberg, Ibarra, 2001), las matemáticas (Robin W., 1983) y los Estudios Organizacionales (Porrás, Clegg, Hemens, 2006, 2003, González C. 2003 y W.W. Powell (1990).

En el sentido matemático una red está conformada por una serie de elementos (nodos/vértices) conectados (enlaces/relaciones), directa o indirectamente, no obstante en el campo de los Estudios Organizacionales las redes organizacionales son una innovación de las relaciones entre las organizaciones. Este proceso se inició en el sector privado en los años 70 del siglo pasado en el este asiático, cuando el proceso de globalización se instauró a nivel planetario (Castells M. 1999:200-207).

La tendencia en el corto plazo es a una modificación de las relaciones entre las organizaciones que participan en las redes, de un modelo jerárquico y vertical a uno horizontal, donde las relaciones de confianza, de colaboración y los acuerdos sobre criterios de trabajo sean más importantes que la competencia y el comportamiento oportunista entre las mismas. Los cambios a nivel de la gestión en las redes serán también importantes, predominio de las jerarquías planas, los sistemas de cooperación y el trabajo en equipo. Sin embargo en las redes organizacionales de la sociedad civil en México todavía se observan las jerarquías autoritarias, la falta de confianza, los comportamientos oportunistas, la falta de colaboración y las dificultades para compartir los recursos (Veduzco, 2006 y Somuano 2011).

También se observa en las redes organizacionales un componente integrador que se denomina centro neurálgico que funciona como una unidad flexible que asesora y apoya a cada organización de la red según conviene (Muñoz R, 2012). Los estudiosos de las organizaciones han analizado las redes desde diferentes perspectivas, una de ellas es la de la producción del conocimiento. En esta perspectiva se considera a las redes organizacionales como “nuevas formas de producción del conocimiento y de vinculación entre organizaciones con un mismo campo de interés, que permiten a través de flujos de información la resolución de problemas comunes a las organizaciones” (Gonzalez C., 2003, 122-134).

Las redes sirven también de puente para transferir el conocimiento tácito al explícito o viceversa. Al hacerlo, aumenta el cuerpo formal de conocimiento de las organizaciones que participan en la red y se incorpora el conocimiento generado en el mundo exterior a los hábitos tácitos de los trabajadores permitiéndoles mejorar sus procedimientos (Castells, 2008:187).

Las redes organizacionales han agregado a su funcionamiento la colaboración virtual, por la que se comunican y se coordinan a través de las tecnologías de la información (Porrás S. Clegg, Hemens A. 2006:15).

Otros estudiosos han resaltado la importancia de la confianza en el análisis de las redes organizacionales. “En las relaciones en las que las organizaciones colaboran con otras organizaciones, la confianza se incrementa cuando cada participante es autosuficiente e incluye además participantes externos a la relación. La confianza aumenta cuando las organizaciones participantes han tenido contacto previo entre

ellos. Cuando los grupos tienen una dimensión social, los niveles de confianza se incrementan. Igualmente, cuando los participantes en un proyecto tienen experiencia previa en programas de colaboración, la probabilidad de éxito en un proyecto se incrementa. Otro elemento que tiene un efecto positivo en la confianza es la intensidad y la duración de la relación” (Porrás S., Clegg S. Hemems A. 2006:20).

Otro aspecto a explorar en las redes organizacionales son los sistemas de cooperación como lo desarrollan los clásicos de la Administración como Chester Barnard. “Un sistema de cooperación es un complejo de componentes físicos, biológicos, personales y sociales que se hallan relacionados entre sí de modo específicamente sistemático a causa de la cooperación de dos o más personas para al menos un fin definido” (Barnard C: 1959:85).

En lo que respecta a las redes organizacionales de la sociedad civil (Rosci), éstas han sido caracterizadas por diversos autores como Mazzotti G. (2008) y Canto Chac. (2002). Este último autor refiere que las Rosci se caracterizan por “una red integrada más o menos estable de un conjunto de organizaciones vinculadas por relaciones de interdependencia en torno de intereses y objetivos comunes, se ubican en un entorno de crecimiento de la complejidad social, desarrollan estructuras relativamente estables en las que la relación entre las organizaciones que la conforman no es jerárquica sino horizontal, surgen a partir de las limitaciones que cada una de las organizaciones tiene en lo individual para el logro de sus objetivos, se identifican en torno a un conjunto de valores compartidos a partir de los cuales diseñan estrategias comunes. Entre las ventajas de las Rosci, el mismo autor señala que, incrementan la capacidad de negociación y cabildeo frente a otros agentes en particular frente a gobiernos, organismos multilaterales y frente a la cooperación internacional, permiten superar las limitaciones que trae consigo la pequeña dimensión de las OSC, son ocasión para avanzar hacia una mayor especialización del trabajo de las organizaciones, contribuyen a la mayor habilitación técnica y cohesión ideológica de las organizaciones, multiplican el rendimiento de los recursos humanos más calificados al compartirlo entre las distintas organizaciones, propician mecanismos informales de representación. Entre las restricciones que presentan las Rosci menciona el autor la lentitud en la comunicación y gerencia de la red, incremento de los costos financieros y de recursos humanos de la organización en lo individual, ciclo de vida indefinido e incremento en los costos de transacción” (Canto Chac 2002: 22-27). Por su parte Mazzotti ubica la creación de las Rosci en dos tipos de procesos: “el primero es el resultado de iniciativas lanzadas por los organismos internacionales (ONU, PNUD, Global Environment Facility Banco Mundial), apoyadas por instituciones nacionales (Semarnat), desde los cuales se impone, como condición de financiamiento de los trabajos, la existencia de una asociación formalizada de organizaciones civiles en una región que esté organizada como red para asegurar el correcto uso de los financiamientos, el impacto y la rentabilidad social de las organizaciones civiles. Tales iniciativas, aunque correctas

en su perspectiva, implican la imposición de una dinámica de “doble trabajo” para organizaciones que son pequeñas, limitadas y organizacionalmente incapaces de sostener ese ritmo. El otro proceso consiste en un modo de configuración de redes a partir del reconocimiento por parte de las organizaciones civiles de la necesidad de vincularse de manera más estrecha con las otras organizaciones que trabajan en la zona para poder lograr una visión y una capacidad de acción más amplia e integral” (Mazzotti G., 2008: 137-138).

Por otra parte, se agregan a continuación otras características de las Rosci evidenciadas en el trabajo empírico (Muñoz R., 2011, 2012): a) están constituidas por Asociaciones Civiles, Instituciones de Asistencia Privada, Fundaciones y Universidades públicas y privadas que se han incorporado a estas redes en los últimos años, b) su estructuración es reciente, surgieron hace poco más de diez años en México. Algunas redes se formaron a partir de los desastres naturales como los huracanes (Gilberto y Paulina) para evitar la duplicidad de esfuerzos y reforzar la colaboración en un mismo campo de acción, c) tienen un centro neurálgico que apoya y asesora a las organizaciones que pertenecen a la red, d) su financiamiento depende de donaciones nacionales y/o internacionales, de patrocinadores del sector privado o del sector público así como de la aprobación de proyectos de co-inversión con algunas dependencias del gobierno local y federal, e) están integradas principalmente por organizaciones no-lucrativas, f) incorporan el trabajo voluntario y, g) participan en la formulación de las políticas públicas, las leyes y sus reglamentos para lo cual se han relacionado con diversas dependencias del gobierno como la Comisión de los Derechos Humanos, la Secretaría del Desarrollo Social, la Secretaría de Salud, el Inapam, la Cámara de Diputados etc.

2. Segunda Parte

Esta segunda parte se compone de la presentación de la metodología cualitativa y de la investigación de campo. En esta última se describen las estrategias financieras de dos redes organizacionales de la sociedad civil: La Red de los Derechos de la Infancia en México (REDIM) y la Red Nacional para la Prevención de la Discapacidad (RENAPRED).

2.1 Metodología Cualitativa

La metodología que se utiliza es cualitativa, que se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable. La metodología cualitativa, como dice Taylor y Bogdan (1987:20), consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos. Es un modo de encarar el mundo empírico: es inductiva con una perspectiva holística. Como herramienta para desarrollar la investigación se recu-

rrió a la entrevista en profundidad y la observación participante que produce notas de campo. Las entrevistas cualitativas en profundidad se refieren a los reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Por su parte la observación participante designa la investigación que involucra la interacción social entre el investigador y los informantes en el medio ambiente de los últimos, y durante la cual se recogen datos de modo sistemático y no intrusivo.

La investigación empírica se realizó en dos redes organizacionales de la sociedad civil: la Red de los Derechos de la Infancia (REDIM) y la Red Nacional para la Prevención de la Discapacidad (RENAPRED). Las entrevistas y la observación participante en las dos redes se llevaron a cabo durante los años 2011 y 2012 en la ciudad de México. Se entrevistaron en varias ocasiones a dos integrantes del equipo técnico de REDIM y se revisaron las entrevistas que les hicieron los alumnos del módulo quinto de la Licenciatura en Administración de la UAM-Xochimilco. También se revisó la página web de los derechos de la infancia (www.derechosinfancia.org.mx) que incluye publicaciones y su directorio, además, se visitaron sus instalaciones. Las entrevistas con RENAPRED las realizaron los alumnos y su docente y escritora de éste artículo.

2.2 Presentación de la investigación empírica

2.2.1 Red de los Derechos de la Infancia en México (REDIM)

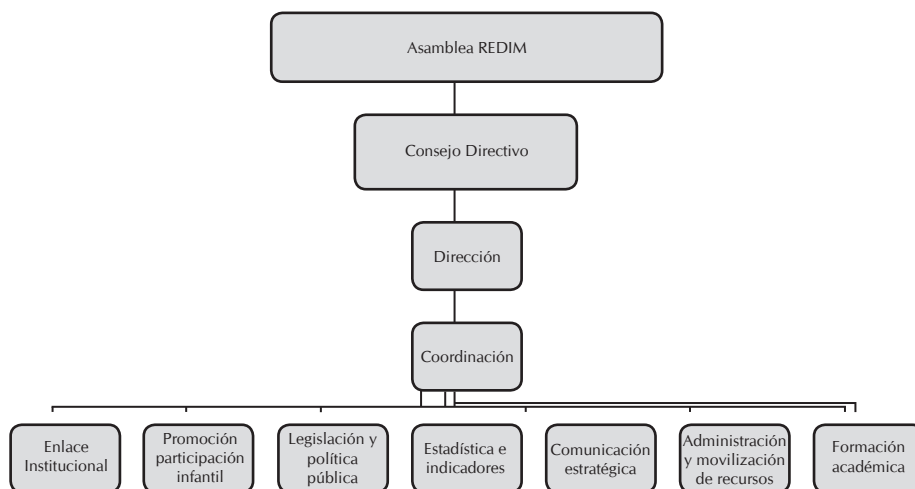
La Red por los Derechos de la Infancia (Redim) se constituyó como Asociación Civil desde hace once años. Está integrada por 73 organizaciones distribuidas en 15 estados de la República. Las organizaciones que la integran tienen diferentes razones sociales como Instituciones de Asistencia Privada, Asociaciones Civiles y Universidades Públicas, cada una de las cuales tienen sus propios proyectos. No todas las organizaciones de la red trabajan sobre la misma infancia, hay unas que trabajan infancia callejera, otras niños(as) indígenas y jornaleros agrícolas, niños (as) migrantes, niños(as) con discapacidad etc.

Las 73 organizaciones conforman la asamblea general que es el órgano más importante (iniciaron con 30 organizaciones) y se reúne dos veces al año. El Centro neurálgico de la red está formado por dieciséis personas, todas asalariadas: el consejo directivo, el director ejecutivo y el equipo técnico que se encuentran concentradas en un edificio de la ciudad de México donde se encuentran sus oficinas.

La asamblea nombra a un Consejo Directivo que se encarga de tomar las decisiones ejecutivas. El Consejo Directivo se reúne una vez al mes para ver todos los pendientes. El Consejo Directivo a su vez nombra a un Director Ejecutivo que es la persona que ejecuta en la práctica todos los proyectos. El Director ejecutivo se apo-

ya en el equipo técnico para asesorar a las organizaciones de la red, dicho equipo está formado por diez personas altamente calificadas en diferentes especialidades de los derechos de los niños(as). El equipo técnico tiene un papel muy importante en el funcionamiento del centro neurálgico de la red. Son ellos los encargados de apoyar a las organizaciones de la red con asesoría legal, organizando conferencias, boletines, libros, todos estos servicios son gratuitos para los miembros de la red. Además el equipo técnico gestiona sus propios proyectos de manera independiente de la red para generar sus recursos. Desde el equipo técnico y desde la Dirección Ejecutiva se hace un trabajo de incidencia en políticas públicas para cambiar las políticas y la legislación para proteger y garantizar los derechos de la infancia. Sobre la participación de las Rosci en las políticas públicas se puede consultar el libro coordinado por M. Merino (2010) y el artículo de Muñoz R. (2011).

20



Fuente: Organigrama del Centro Neurálgico de la Red. Archivos de Redim

Los proyectos del equipo técnico que son financiados por las donaciones de las Fundaciones internacionales son:

1. Proyecto de Participación Infantil, que tiene como objetivo la participación de niños(as) en auditorías a sus autoridades en algunos temas de interés, como el de la violencia y el medio ambiente.
2. Derecho de los niños al aire limpio, donde se trata el tema de la contaminación sobre todo en el Distrito Federal y en Guadalajara.
3. Incidencia en Políticas Públicas, para lo cual trabajan con legisladores en la revisión y cambio de leyes. También con la Comisión de Derechos Humanos

del Distrito Federal para la implementación del programa de derechos humanos del Distrito Federal rubro infancia.

4. Infancia Cuenta, es un sistema de indicadores sobre la infancia. Son indicadores de ciudadanía, de hábitos de la salud, educación, legislación, violencia y seguridad. Estos indicadores son datos oficiales del gobierno que el equipo técnico analiza, colecciona y desglosa por edad, por sexo y por estado y en algunos casos también por municipio.
5. Formación académica: incluye un Diplomado en los derechos de la infancia y otros proyectos de formación y capacitación con un enfoque sobre derechos de la infancia.
6. Comunicación estratégica: área encargada de posicionar los temas de infancia en la agenda mediática, redactar boletines, pronunciamientos, gestionar entrevistas, organizar campañas. Entre ellas destaca la Campaña Infancia sin Violencia que se refiere a realizar acciones para visibilizar la violencia de la que son objeto los niños en particular la violencia armada, los castigos corporales y la violencia sexual. Otra campaña de gran trascendencia es la de “las niñas también cuentan” cuyo objetivo es visibilizar la violencia y discriminación hacia las niñas, dar a conocer datos de incidencia, sensibilizar respecto al problema, así como promover y difundir los derechos de las niñas.

21

2.2.1.1 Financiamiento de la REDIM

2.2.1.1.1 Fundaciones internacionales.

La Redim es donataria autorizada en México, Estados Unidos y Canadá. Aunque tiene once años de antigüedad, desde hace dos años tienen la nominación de donataria autorizada por la Secretaría de Hacienda. Lo cual se explica porque su estrategia de financiamiento está enfocada a las Fundaciones internacionales autorizadas por la Secretaría de Hacienda.

Es una red que está vinculada internacionalmente para lo cual participan anualmente en todos los foros internacionales como: La Comisión Interamericana de los Derechos Humanos, y Los Derechos del Niño de la ONU. Siempre están buscando como parte de su estrategia darle visibilidad a la Red y a México. Gracias a este trabajo, se han hecho de una buena reputación en México y a nivel internacional (consultar dirección @derechosinfancia.org.mx) situación que les facilita la obtención de fondos para el pago de los salarios y los proyectos del personal de su equipo técnico.

Al principio no tenía una estrategia definida, los primeros recursos les llegaron de la Fundación AC (a solicitud de la red sólo aparecen las primeras letras de las fundaciones que los apoyan) en los Estados Unidos, porque Redim quería hacer un sistema de indicadores de la infancia para México (ver inciso 4 de los proyectos del

equipo técnico) como los que ya realizaba esta fundación para los Estados Unidos. Cuando comenzó a trabajar los indicadores para México se tuvo la vinculación con la Fundación mencionada y esta comenzó a financiar a la Redim.

Después llegó la Fundación Kellogg, que tiene oficinas en México. También esta Fundación estaba interesada en los indicadores de la infancia. Por mucho tiempo éstas fueron las únicas dos fuentes de financiamiento en dólares para mantener los proyectos del equipo técnico de Redim. Actualmente se han sumado más fundaciones internacionales como la Fundación TH de Alemania, la Fundación H de los Estados Unidos, la Fundación VL de Holanda con las que tienen convenios hasta el año 2014. También han recibido financiamiento de Unicef.

Actualmente están presentando proyectos para otras fundaciones internacionales en España. Cada fundación les aporta entre US\$80,000 y US\$150,000 dólares anuales y así se han mantenido sin problemas económicos aún en tiempos de crisis.

La crisis económica no les ha afectado en forma importante, de las seis fundaciones internacionales, sólo una les recortó una parte de los donativos desde 2010. Su estrategia de diversificación con diversas fundaciones internacionales les ha ayudado a disminuir el impacto de la disminución de recursos. Al parecer las fundaciones europeas, la holandesa y la alemana de las que dependen financieramente han sido menos afectadas por la crisis económica internacional.

Más tarde se vincularon con el comité coordinador de la Red Latinoamericana y Caribeña de los Derechos de la Infancia y empezaron desde el director de Redim, a empujar toda esta parte de los vínculos internacionales y comenzaron a vincularse con otras fundaciones de Europa y los Estados Unidos.

Cada fundación internacional tiene sus líneas de acción. Así vemos que la fundación H que trabaja una estrategia de medio ambiente y decidió apoyar a la Redim en el programa de "derechos de los niños al aire limpio" pero también apoya a otras OSC que trabajan diversos aspectos del medio ambiente.

Todas las fundaciones les piden un reporte inicial, presentar un proyecto al principio aprobado, todo el presupuesto debe estar desglosado y comprobado. El dinero está etiquetado para cada una de las actividades que se van a realizar. La rendición de cuentas se pide a la mitad y al final del año. Todos los proyectos son de un año y tienen que explicar todo: como han logrado los resultados, cuál ha sido el impacto, con indicadores de monitoreo y evaluación. Con algunas fundaciones tienen convenios hasta 2014.

Cabe señalar que Redim no se ha vinculado con fundaciones nacionales para obtener recursos por diversos motivos, uno de ellos es que necesitan garantizar la independencia de la red. A diferencia de otras redes hacen un trabajo de investigación, de cabildeo, de litigio estratégico, de incidencia en políticas públicas, de denuncia de casos, de crear nuevas leyes, de crear un sistema de protección, de cambiar las instituciones, y de crear una nueva institucionalidad.

En México han tenido acceso a recursos del gobierno como los proyectos de Indesol y DIF, que les ha servido para hacer vínculos con las dependencias del gobierno y muchas veces los han comisionado para hacer un diagnóstico, un libro, por lo general son proyectos de un mes. No los consideran como sus financiadores.

2.2.1.2 Estrategia financiera participativa

El centro neurálgico de Redim tiene una sección de procuración de fondos de la que se encarga una persona que está dedicada de tiempo completo a la procuración de fondos internacionales y nacionales.

Cada organización que pertenece a la red tiene también su departamento de procuración de fondos, donde gestionan sus fondos de manera independiente. Sin embargo, en contraste con el equipo técnico que ha mantenido relaciones durante varios años con seis Fundaciones Internacionales que financian sus proyectos y sus sueldos, las organizaciones de la red no han conseguido los apoyos internacionales.

Las donaciones que consigue el centro neurálgico de la Redim son sólo para financiar los proyectos y salarios del equipo técnico. En algunos casos, y dependiendo de los proyectos, se canalizan recursos con algunas organizaciones de la red que quieren participar en los proyectos del equipo técnico. Por ejemplo, en el proyecto de aire limpio y para las auditorías de derechos se han derivado recursos a algunas organizaciones de la red para hacer talleres con los niños.

Cabe mencionar que a partir del 2012 elaboraron un plan estratégico de ampliación del portafolio de donantes para diversificarlo y hacer partícipes del mismo a todas las organizaciones que pertenecen a la red en un ambiente de confianza recíproca. La confianza es una precondition para colaborar en esta estrategia, pero también es un producto. Construir confianza es un elemento clave para la colaboración (Porrás S. 2003: 214).

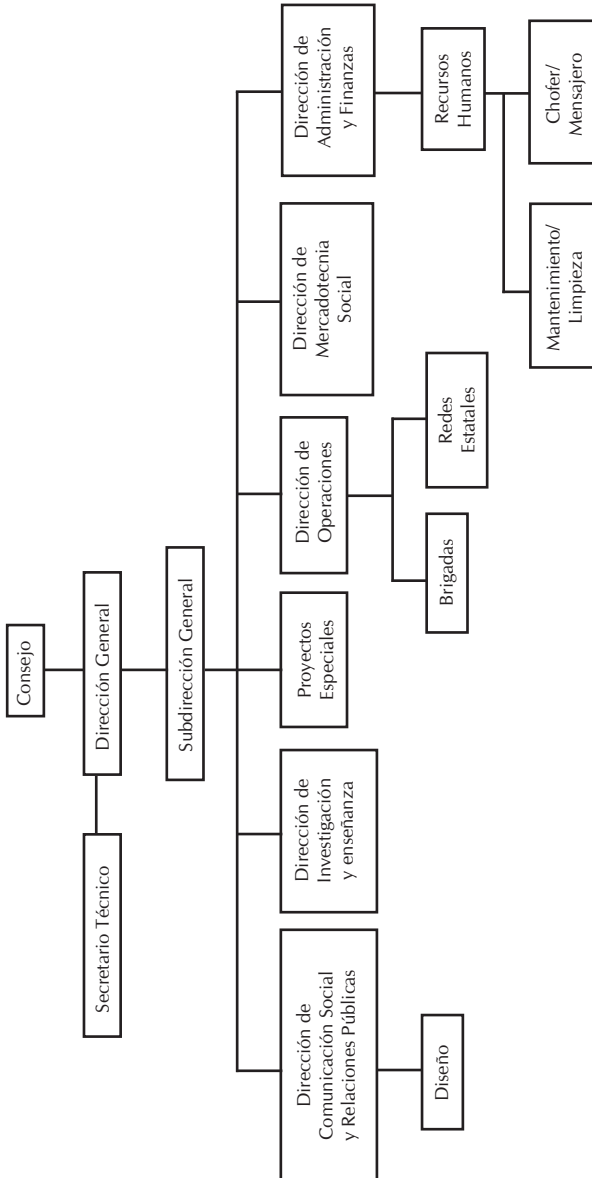
Con este plan se trata de involucrar más a las organizaciones, sea en el sentido de que el centro neurálgico gestione fondos y los deriven a las organizaciones, sea que gestionen fondos en conjunto para buscar oportunidades para todas las organizaciones de la red.

2.2.2 Red Nacional para la Prevención de la Discapacidad (RENAPRED)

La Red Nacional para la Prevención de la Discapacidad, es una organización de la sociedad civil que se constituyó en 2006, “tiene como finalidad disminuir en un 60% la incidencia de nacimientos con algún tipo de discapacidad en México, así como concientizar al país del problema que representan las discapacidades al nacimiento tanto en el aspecto emocional, social y económico. La Red tiene presencia en 20 estados de la República y en su existencia ha realizado rutas y brigadas de la prevención al nacimiento, un programa nacional de promotores y congresos nacionales e internacio-

nales, lo anterior con el objetivo de crear conciencia y establecer alianzas sinérgicas con los gobiernos, federal y estatales, organizaciones civiles, empresas e instituciones académicas, y promover así las cuatro acciones de la prevención de la discapacidad al nacimiento: ingesta de ácido fólico, realización del tamiz neonatal, nutrición adecuada de la madre y revisión profunda del recién nacido”. (archivos Renapred s/p).

2.2.2.1 Centro neurálgico de RENAPRED



Fuente: Organigrama del Centro Neurálgico de la Red. Archivos de RENAPRED.

El centro neurálgico de RENAPRED está organizado en cuatro niveles. En el primer nivel se encuentra su director y fundador quien trabaja como voluntario, le sigue la subdirección, desde este nivel todos son asalariados, el tercer nivel se refiere a seis direcciones entre la que se encuentra la dirección de mercadotecnia social a cargo también de la procuración de fondos que está recientemente incursionando en la obtención de fondos de las Fundaciones internacionales. El cuarto nivel se refiere a su vinculación con las redes estatales y a la formación de brigadas.

Desde un principio el centro neurálgico estableció tres prioridades, una que no fuera un programa que emanara del centro del país hacia el interior porque según la experiencia del fundador, hay un gran rechazo al interior del país hacia programas de este tipo, por lo que su primera estrategia fue crear redes estatales y luego constituir una red nacional, la segunda fue crear acciones y actividades en temas de coincidencia en política pública, la tercera integrar a todos los estados del país a la red nacional, establecer alianzas sinérgicas con el gobierno tanto federal como estatales, con organizaciones de la sociedad civil, empresas e instituciones académicas para promover las cuatro acciones de prevención de la discapacidad al nacimiento mencionadas al inicio.

25

2.2.2.2 Estrategias de financiamiento de RENAPRED

Por las características de sus objetivos la Red está vinculada estrechamente con las instituciones del sector salud como la Secretaría de Salud y otras dependencias del gobierno de las que depende para su financiamiento. Las estrategias financieras implican el generar confianza con resultados, para comprometerse en las acciones que pactan con el gobierno. Así vemos que en 2006 dependieron en un 90% de fondos provenientes del sector público y sólo en un 10% de los fondos provenientes del sector privado. Sin embargo en los últimos años han cambiado sus estrategias de financiamiento orientándose más hacia el sector privado. El año pasado (2011) su financiamiento fue apoyado en 40% de fondos provenientes del sector público y 60% de ingresos derivados del sector privado. En 2012 dependieron en un 50% de los fondos del sector público y 50% de los del sector privado. No han resentido los efectos de la crisis económica en sus programas aunque si por el proceso electoral y el cambio de administración. La recaudación de fondos del sector público, este año (2012), ha sido difícil. En este período de elecciones la Secretaría de Hacienda tiene restricciones más tempranas del gasto del presupuesto público y los tiempos de gestión de los presupuestos y de los recursos se acortan. Una buena parte de la administración se encuentra ocupada en preparar su entrega-recepción y le destinan menos tiempo a los proyectos de interés social, porque tienen que cubrir los “libros blancos” para la entrega de la administración.

Tienen una estrategia financiera de diversificación “no podemos tener los huevos en una sola canasta”. Hoy la tendencia es de que cada vez sea menor el fi-

nanciamiento que provenga del sector público. “Cada vez encontramos más fuerzas de apoyo en el sector privado, los fondos internacionales, las alianzas con nuevas organizaciones son las que ahora nos están abriendo más puertas”.

El ser donataria autorizada por el SAT, presentar estados financieros auditados por auditor externo que publica su situación financiera, entregar un informe de transparencia a la Secretaria de Hacienda y el tener una calificación alta en su desarrollo institucional e impacto social otorgado por Filantropía, les ha dado un soporte para obtener más fuentes de financiamiento y certidumbre al donante de que sus fondos están siendo bien utilizados.

Por otro lado y con el objetivo de acceder a diferentes fuentes de financiamiento, Renapred tiene dos razones sociales: Asociación Civil (AC) e, Institución de Asistencia Privada (IAP), situación que les permite tener diferentes fuentes de financiamiento. Como IAP pueden acceder a fondos del Nacional Monte de Piedad, de la Fundación Merced y a otras más. Como AC se puede acceder a otras formas de financiamiento, esta forma es más libre con menos candados, ya que las organizaciones registradas como A.C. están menos supervisadas que las IAP

Cada año tienen que abrir sus programas en función de las donaciones que esperan recibir. La gestión de fondos “es un trabajo de todos los días”, lo dicen coloquialmente en las entrevistas realizadas para indicar la importancia que tiene esta parte de la gestión en la eficiencia y eficacia de la organización.

Casi todos los donantes le piden a la Red dedicar sólo un 20% para gastos de operación y 80% para gastos de inversión por lo que no pueden gastar mucho en la administración más allá de lo estrictamente necesario. Los salarios en el sector social no son altos, hay una parte que se complementa con la mística de la propia organización. Las personas que trabajan en estas redes tienen una fibra ética y un compromiso con los derechos humanos como lo es el derecho a la salud, con el bienestar de la población. Sin embargo como los salarios no son altos y muchas veces el personal no tiene prestaciones, estas Redes tienen una alta rotación de personal. Como se ha podido evidenciar en las investigaciones modulares, que han realizado los alumnos del módulo cuarto de la Licenciatura en Administración de la UAM-Xochimilco, en este sector del año 2011 (se pueden consultar en la Coordinación de Administración).

A continuación se presentan las organizaciones del sector público y privado que tienen convenios con Renapred y en los que se apoyan económicamente para realizar sus proyectos:

Patrimonio de la beneficencia pública, tienen un programa de coinversión con los objetivos de la red en tres entidades: Morelos, Distrito Federal y Nayarit. La federación aporta 30%, la entidad otro 30% y la Renapred aporta el 30%.

Sedesol, con recursos de Sedesol tienen el programa de empleo temporal (PET), contrataron 160 personas como promotores de la prevención. Los materiales los aporta la red.

Programa de intervención estatal DIF, con ellos hacen jornadas de capacitación en diferentes centros del DIF del país para crear una cultura de la prevención.

Indesol, es una instancia pública para financiar programas específicos. Saca una serie de convocatorias al año en las cuales participan y en caso de ser beneficiados les dan recursos.

Secretaría de Salud, son aliados estratégicos, “vamos de la mano en todo”. Renapred es socio fundador de un programa federal que se llama “arranque parejo de la vida” que tiene como objetivo eliminar las diferencias en los niños al nacer sin importar en qué lugar del país hayan nacido. (El sustento teórico y empírico de las alianzas y colaboraciones en América Latina se pueden consultar en libro colectivo del Banco Interamericano de Desarrollo 2005).

Comisión Nacional de Derechos Humanos, tienen una alianza para un programa de jornadas nacionales para capacitar en diferentes estados de la República en derechos humanos. Junto con ellos elaboraron una cartilla del “derecho de los niños a nacer sanos”.

Programa integral de la discapacidad en el municipio de Tizayuca, Hidalgo durante tres años, que pretende convertir este municipio en un modelo certificado en el que las personas con discapacidad puedan vivir sus derechos humanos. Este programa es financiado por el gobierno federal y estatal.

DHL, empresa privada que cada año les aporta un crédito para mover las pruebas neonatales de los nacimientos de los niños.

Fundación Azteca, los apoya con tiempo aire en un programa de televisión en cadena nacional para promover que las empresas donen recursos a la red.

27

3. Tercera Parte

Uno de los problemas más importantes de las redes de las OSC para conseguir financiamiento es el de dar confianza y credibilidad a sus donadores. Recientemente se han diseñado instrumentos desde el sector público y privado para aumentar la confianza y la credibilidad de las OSC, para garantizar a los donadores de las OSC que sus recursos serán bien aplicados. Estos instrumentos son de parte del sector público la certificación para las OSC de que son donatarias autorizadas avaladas por el Sistema de Administración Tributaria (SAT) de la Secretaría de Hacienda.

La nominación de donataria autorizada se considera también como una herramienta muy importante de captación de fondos para las OSC ya que por cada donativo que reciben pueden entregar un recibo deducible de impuestos, el 7% sobre el ISR. Con esta nominación los ingresos que reciban como donación son libres de impuestos, solo pagan impuestos sobre los sueldos. Sin embargo, solamente 7,658 OSC (Ver tabla 1) en todo el país han sido certificadas como donatarias autorizadas, la gran mayoría no lo han logrado. Todavía no hay estadísticas confiables respecto a la totalidad de OSC, los cálculos informales la sitúan en más de 30 000 en todo el país.

Las OSC que no son donatarias autorizadas si pueden recibir donaciones pero tienen que pagar impuestos por el dinero que reciben y no pueden entregar recibos deducibles de impuestos.

Por la importancia para las OSC de ser certificadas como donatarias autorizadas para conseguir financiamiento se ha hecho una primera indagación de las que presenta el SAT en su "directorio de donatarias autorizadas" que aparece en su página de internet. Se han seleccionado sólo tres entidades federativas: Distrito Federal, Nuevo León y Quintana Roo, por considerarlas representativas del centro, norte y sur del país y por las diferentes culturas que cada una representa. De todas las OSC nominadas como donatarias autorizadas, más del 70% se encuentran en el Distrito Federal y su área metropolitana, incluyendo el Estado de México. Un 20% están en el norte del país y las demás en todos los estados. Seleccionamos en el sur al estado de Quintana Roo, en especial Cancún porque en esta ciudad han empezado a surgir un número importante de OSC. En las tablas que siguen se consideraron principalmente los datos del año 2012 para conocer la situación actual y se aplicaron los datos del 2006 sólo para efectos de comparación del crecimiento de las donatarias autorizadas por entidad federativa.

Como era de esperarse, se puede apreciar en los siguientes cuadros la concentración de las OSC (consideradas como donatarias autorizadas por la Secretaría de Hacienda) en el Distrito Federal supera a las del Estado de Nuevo León y Quintana Roo: 2,262 registros contra 528 y 86 en el año 2012 (Ver Tabla 1).

Si se analiza por denominación se tiene que el mayor número de registros de OSC que obtuvieron la certificación de donatarias autorizadas por la Secretaría de Hacienda en el Distrito Federal en 2012 corresponde a las Asociaciones Civiles (1735), le siguen las Instituciones de Asistencia Privada (436) las Sociedades Civiles (57), los Fideicomisos (22), las Escuelas y Fundaciones (12). (Ver Tabla 2).

En el estado de Nuevo León las donatarias autorizadas en 2012 son principalmente las Asociaciones Civiles (350), le siguen las Asociaciones de Beneficencia Privada que son las Instituciones de Asistencia Privada del Norte (148) a continuación las Sociedades Civiles (15), las Instituciones de Beneficencia Pública (7) y las Fundaciones (8). (Ver Tabla 2).

En el estado de Quintana Roo las donatarias autorizadas en 2012 son principalmente las Asociaciones Civiles (65), le siguen las Instituciones de Asistencia Privada (14) y las Sociedades Civiles (7) (Ver Tabla 2).

Se han utilizado los datos de 2006 y 2012 para comparar estos años y conocer el crecimiento que han tenido las donatarias autorizadas en las diferentes entidades federativas. Se observa que el estado de Quintana Roo experimentó un crecimiento importante de donatarias autorizadas de 68.63% en esos siete años, le sigue el estado de Nuevo León con 30.37% y el Distrito Federal con 24.01% (Ver Tabla 1).

Es de notar que la mayor parte de las OSC que tienen el estatus de donatarias autorizadas están registradas como Asociaciones Civiles, le siguen en importancia

el registro como Instituciones de Asistencia Privada. La facilidad de los trámites y la escasa supervisión a diferencia de las IAP que tiene una supervisión rigurosa por parte de la Junta de Asistencia Privada es una de las explicaciones del predominio de las Asociaciones Civiles.

Por otro lado el que sólo el 25% (7,658) de las OSC en todo el país sean donatarias autorizadas nos indica el rezago de la mayoría de las organizaciones de este sector que no pueden cumplir los requisitos de desarrollo institucional que se refieren principalmente a su administración. Situación que repercute en los diversos disfuncionamientos que presentan las Rosci en nuestro país.

Tabla 1

	Año 2006	Porcentaje	Año 2012	Porcentaje	Crecimiento	Porcentaje
Total de registros de la República Mexicana	5905	100	7658	100	1753	29.69
Total de registros del Distrito Federal	1824	30.89	2262	29.54	438	24.01
Total de registros de Nuevo León	405	6.86	528	6.89	123	30.37
Total de registros de Quintana Roo	51	0.86	86	1.12	35	68.63

Fuente: SAT. Directorio de donatarias autorizadas.

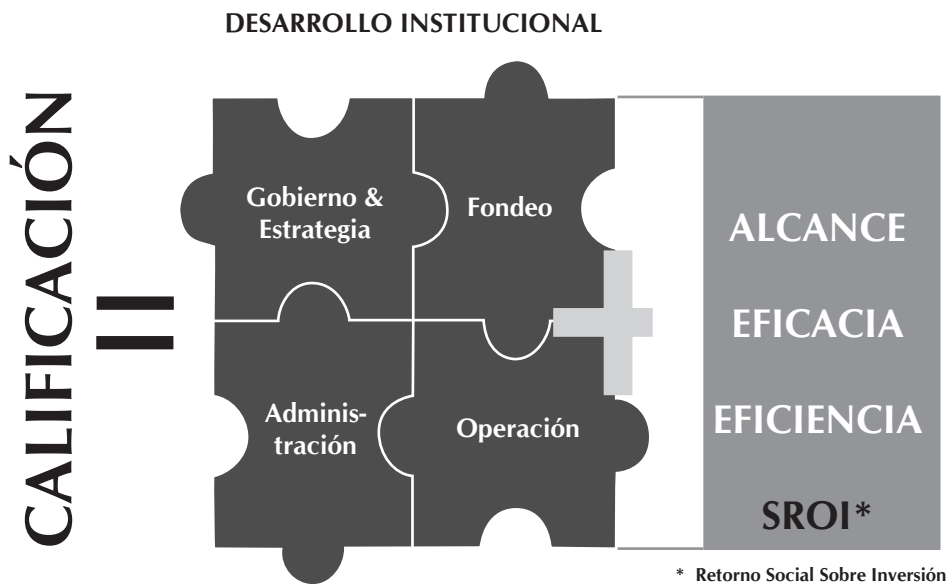
Tabla 2

Denominación	Distrito Federal			Nuevo León			Quintana Roo			Distrito Federal			Nuevo León			Quintana Roo		
	2006									2012								
	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje	Registros	Porcentaje
A.C	1304	71.49	271	66.91	37	72.55	1735	76.70	350	66.29	65	75.58						
I.A.P	441	24.18	117	28.89	10	19.61	436	19.27	148	28.03	14	16.28						
S.C	41	2.25	5	1.23	4	7.84	57	2.52	15	2.84	7	8.14						
Fideicomisos	29	1.59					22	0.97										
Escuelas, ProMéxico	9	0.49					12	0.53										
F.B.P (1), Fundación			6	1.48					8	1.52								
I.B.P.			6	1.48					7	1.33								
Total	1824	100	405	100	51	100	2262	100	528	100	86	100	100	86	100	86	100	100

Fuente: SAT, Directorio de donatarias autorizadas.

Por otro lado, desde el sector privado han surgido en México en 2009 otras organizaciones denominadas calificadoras sociales cuyo objetivo es dar confianza a los donatarios y otorgar los mecanismos para que los donadores puedan identificar a donde dan su dinero para que tenga impacto social. La calificación de las OSC se divide en dos partes (Ver Gráfica 1), en la primera se analiza lo que se conoce como desarrollo institucional de las OSC que incluye un análisis de su administración, sus aspectos legales, sus operaciones, su forma de procurar fondos y sus estrategias que comparan después con las prácticas internacionales. La segunda parte del análisis está dirigida al impacto social donde se miden cuatro indicadores: el alcance, la eficacia, la eficiencia y el retorno social sobre inversión (Ver Gráfica 1). A manera de ejemplo, para la mejor comprensión de los cuatro indicadores del impacto social se narra una parte de la entrevista con un representante de Filantropía: el alcance, que por poner un ejemplo, podría ser cuántos niños van a la escuela, el segundo es la eficiencia que es como usan los recursos, de cada peso cuántos llegan al beneficiario, y tercero es la eficacia que es el porcentaje de éxito, no cuántos niños van a la escuela sino cuantos aprendieron a leer. Finalmente miden el retorno social sobre inversión (RSI) que es una cuantificación económica del beneficio que otorga la organización a la sociedad, cuanto le ahorra a la sociedad, por ejemplo un comedor que le da de comer a 100 niños, y el comedor desembolsa de su cuenta de banco 100 pesos por niño, por comida, si son cien niños al día el comedor está invirtiendo mil pesos al día en efectivo para darle de comer a 100 niños, pero el valor de mercado de esas comidas puede ser de 40 pesos, no de diez pesos, la organización lo puede disminuir o hacer que suceda con diez pesos porque tiene voluntarios, porque tiene donativos, el retorno social sobre inversión compara el valor de mercado contra el valor de dinero que desembolsa, en este caso de un comedor, se dice que el RSI es de 4 a 1 quiere decir que por cada peso que inviertas en esta organización beneficia a la comunidad con cuatro pesos, porque si desapareciera la organización pasarían dos cosas, o los niños dejan de comer o alguien más tendría que cubrir el costo.

Gráfica 1
Desarrollo Institucional de las redes de las organizaciones de la sociedad civil

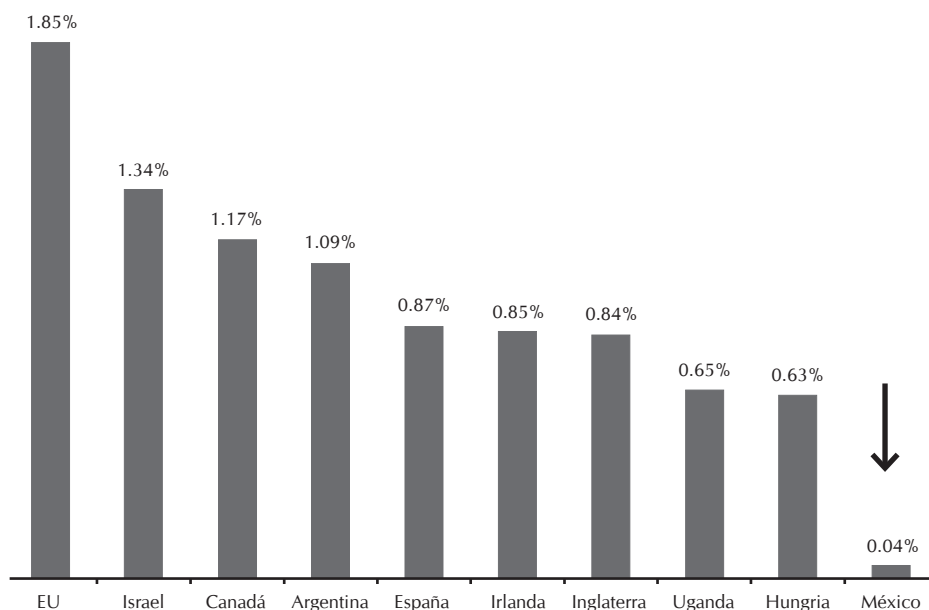


32

Fuente: Power Point de Filantropía s/p.

Las redes organizacionales de la sociedad civil dependen principalmente para su financiamiento de las donaciones nacionales y /o internacionales. Sin embargo como podemos apreciar en la siguiente gráfica todavía las donaciones en efectivo en México son escasas y corresponden tan solo al 0.04% del PIB a diferencia de otros países en América Latina como Argentina que rebasa el 1% y en América del Norte los Estados Unidos que alcanza el 1.85 % del PIB .(Ver Gráfica 2)

Grafica 2
Porcentaje del PIB destinado a la filantropía en 2006 (Donativos en Efectivo)



33

Fuente: Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project 2006-Power point de Filantropía s/p.

Conclusiones

Se ha querido presentar a lo largo de este trabajo una primera aproximación de las estrategias financieras de las redes organizacionales de la sociedad civil en México, sus tendencias y disfuncionamientos.

Las estrategias financieras de las redes organizacionales de la sociedad civil han comenzado a incorporar elementos culturales como la confianza para compartir recursos e información, fomentar la reciprocidad y reducir el comportamiento oportunista entre las organizaciones que participan en la red.

Se considera que para incrementar el nivel de confianza entre las organizaciones de la red es necesario promover una mayor interacción entre ellas. También se considera importante aumentar el nivel de comunicación con el objeto de disminuir el nivel de conflicto en las relaciones (Porras, 2003: 214).

Es de notar que los resultados de la investigación empírica arrojaron que las redes observadas no presentaron ninguna afectación por la crisis económica de los últimos años en México debido, fundamentalmente, a su estrategia de diversificación financiera.

Se presentó también, un análisis en tres entidades: Distrito Federal, Nuevo León y Quintana Roo del registro de las OSC certificadas por el Sistema de Administración Tributaria como donatarias autorizadas por haberse convertido en una herramienta importante de procuración de fondos. Destaca en el análisis el crecimiento de las OSC en el estado de Quintana Roo. Llama la atención que más del 70% de las OSC no pueden cumplir los requisitos que la Secretaría de Hacienda les pide para otorgarles el estatuto de donatarias autorizadas. Situación que refiere a las deficiencias de su administración que se refleja en las limitaciones de la eficiencia y eficacia de las Rosci.

34 Queda mucho trabajo por hacer en la mayor parte de las redes organizacionales de la sociedad civil, sobre todo en la parte relativa al desarrollo institucional. Respecto a la procuración de fondos muy pocas tienen un balance saludable entre donadores del sector privado y público, algunas todavía dependen de un solo donador o de un programa de Indesol. Faltan más estados financieros auditados. No hay manuales de procedimientos, de políticas. Los programas de las redes se ejecutan pero no se mide el impacto de lo que hacen, y por lo tanto no se hacen cambios para maximizar el impacto social. Se hacen muchas acciones pero no se documentan, no hay evidencia de sus planes.

Un estudio reciente sobre la capacidad institucional de las OSC en Latinoamérica incluyendo México refiere una tipología que las clasifica según su capacidad institucional de 1 (baja) a 5 (alta). Es interesante observar que en la muestra latinoamericana las OSC en la categoría 5 constituían una rara excepción. En contraste las OSC en Estados Unidos se ubican en la categoría 5 que se define como organizaciones maduras, con un fuerte liderazgo ejecutivo y personal altamente especializado. Esto ayuda a explicar, nos dicen los autores, la necesidad de invertir en el desarrollo de la capacidad institucional y en las actitudes culturales frente a la confianza en el tercer sector (Banco Interamericano de Desarrollo 2005:351).

A estas dificultades se agrega un escenario fragmentado y descoordinado del sector social en México donde hay varios jugadores: las Juntas de Asistencia Privada (hay 16 en el país), el Centro Mexicano de la Filantropía (Cemefi), Sedesol, Indesol, las Instituciones de Asistencia Privada, las Asociaciones Civiles, Las Sociedades Civiles, las Asociaciones de Beneficencia Privada (son las IAP del Norte). Las Fundaciones Nacionales e Internacionales de segundo y tercer piso.

Bibliografía

- André Mance Euclides (2008), "La Revolución de las Redes. La colaboración solidaria como una alternativa pos-capitalista a la globalización actual". Coeditores: Ecosol. Delegación Azcapotzalco. México.
- Banco Interamericano de Desarrollo (2005), "Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y las OSC". Harvard University. Estados Unidos.
- Barnard Chester (1959), "Las funciones de los elementos dirigentes. Instituto de Estudios Políticos". Madrid. España.
- Berger et al. (2008), "Relevamiento de Modelos de Colaboración entre Organizaciones Sociales". Centro de Innovación Social. Universidad de San Andres. Buenos aires, Argentina.
- Bottcher N, Hausberg B, Ibarra A. (2011), Redes y negocios globales en el mundo ibérico siglos XVI-XVIII. El Colegio de México. México.
- Cabello Chavez A, Conde Hernandez R, Reyes Avellaneda (2003), "Desarrollo sustentable y redes organizacionales: el caso de las Pymes en México" revista Polis Vol 1. Investigación y análisis sociopolítico y psicosocial. UAM-Iztapalapa. México.
- Caballero Alonso V. (2003), "Análisis de redes sociales. Aplicación de una metodología multidisciplinar" Revista Veredas. Revista de pensamiento sociológico. Año 4, Vol 6. UAM-Xochimilco. México.
- Calvillo Velasco, Miriam (2012), "Los dilemas de la sociedad civil, entre la apología y el descrédito" en Revista Veredas . Año 13, número 24, primer semestre de 2012. UAM-Xochimilco. México.
- Canto Chac Manuel (2002), "Interacción de las organizaciones de la sociedad civil. Instituto Tecnológico de Santo Domingo, Banco Interamericano de Desarrollo". República Dominicana.
- Castells Manuel (2008), "La era de la información. La sociedad red". Vol 1. Editorial Siglo XXI. México.

- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2002) "Redes de Apoyo social a las personas mayores. Marco conceptual". Santiago de Chile. Filantropía (2006), power point s/p
- Dabas, Elina y Najmanovich comps (1995), "Redes, el lenguaje de los vínculos: hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil". Paidós, Barcelona.
- García, Sergio (2000), "Las redes civiles en México" Cuadernillos de la Sociedad Civil, Universidad Veracruzana. México.
- González Pérez Claudia R (2003), "Redes organizacionales y conocimiento. Una aproximación conceptual" Revista gestión y Estrategia. UAM-Azcapotzalco. México.
- Latour Bruno (2008), Reensamblar lo social. Una introducción a la Teoría del actor-red. Buenos Aires, Manantial.
- Lomnitz Larissa Adler (1994), "Redes sociales, cultura y poder: ensayos de antropología latinoamericana", Editorial Porrúa. México
- Mazzotti Pabello Giovana (2008), "Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles del desarrollo sustentable". UAM-Iztapalapa, Universidad Veracruzana, Miguel Angel Porrúa . México.
- Márquez Teresa (2005), "Tecnologías de información, poder y empresa-red en la sociedad del conocimiento" Revista Alteridades, año 15, no. 29 Enero-Junio. UAM-Iztapalapa. México.
- Merino M (Coordinador) (2010), "Políticas Públicas y Gobierno Local". Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública. México.
- Muñoz Hernández Roxana (2012), "Las redes organizacionales de la sociedad civil y el cambio social". Congreso del Departamento de Producción Económica. UAM-Xochimilco.(Libro en prensa).
- Muñoz Hernández Roxana (2011), "Las políticas públicas de la vejez en México 2010" En la Revista Iztapalapa. Nueva época, año 32, núm 71, julio-diciembre de 2011. UAM-Iztapalapa. México.

- Porras Salvador y Leal Regina (2006), "Redes organizacionales y financiamiento en la UAM-I". Denarius. Revista de Economía y Administración No. 13. UAM-Iztapalapa. México.
- Porras Salvador, Clegg Steward, Hermens Antoine. (2006), "Colaboración Virtual" Revista Administración y Organizaciones. Año 9, no.17. departamento de Producción Económica. UAM-Xochimilco. México
- Porras Salvador (2003) "Consideraciones en torno a la confianza y la colaboración en las redes organizacionales" No. 24 Julio-Diciembre. UAM-Azcapotzalco. México.
- Powell, W.W. (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. En: Research in Organizational Behavior, Straw, B. & L.L. Cummings (Eds.) . Greenwich, CT: JAI Press
- Reygadas Fernando (1998) Abriendo veredas: iniciativas públicas y sociales de las redes de las organizaciones civiles .SIPRO. México.
- Sánchez Santiró Ernest (2007), "Las incertidumbres del cambio: redes sociales y mercantiles de los hacendados-comerciantes azucareros del centro de México (1800-1834) "Revista Historia Mexicana", LVI 3, Colmex. México
- Somuano, Ma Fernanda (2011), "Sociedad civil organizada y democracia en México". El Colegio de México, México.
- Taylor y Bogdan (1987), "Introducción a los métodos cualitativos de investigación". Editorial Paidós . Buenos Aires. Argentina
- Verduzco, Gustavo (2006), "Dilemas entre el sector no lucrativo, la sociedad civil y la economía social: el caso de México", en El tercer Sector en México, CEMEFI, México.
- Wilson Robin (1983), Introducción a la teoría de grafos. Editorial Alianza. Madrid. España