

Capítulo 5. Actores y formas organizativas

Números: ¿Cuántas y cuáles?

El crecimiento del Tercer Sector en México ha sido significativo desde que se promulgó la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), que pudimos revisar brevemente con anterioridad. Este documento que fue promulgado en 2004, permitió definir, registrar y reconocer de manera legal a las organizaciones de la sociedad civil. El organismo coordinador, el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), indicó a mediados de 2024 que existían más de 49 000 organizaciones inscritas activas en México, y que la distribución más alta se encontraba en Ciudad de México, el Estado de México, Jalisco, Puebla y Veracruz (INDESOL, s/f). Existe también registro de que para 2022, la Secretaría de Gobernación consideró que se habían publicado 25 Leyes Estatales de fomento a las actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Corresponsabilidad. gov.mx, 2023).

El Estado mexicano reconoce las siguientes tipologías de organizaciones que también permitirán compararse con la diversidad estructural y niveles de profesionalización que revisamos el Capítulo anterior (en el Capítulo 1 de este mismo texto ya se definen algunas de ellas, así que sólo haremos descripción de las restantes y detalles en donde convenga):

Asociaciones civiles

Cooperativas: En México están registradas cerca de 20 mil sociedades cooperativas registradas por el Instituto Nacional de Economía Social (INAES, 2022).

Fundaciones

Instituciones de asistencia privada (I.A.P.): Se originan en los antiguos patronatos y beneficencias que eran figuras comunes en el México previo a las cooperativas y el registro OSC.

Colectivos y redes humanitarias: Son grupos que no siempre tienen un registro formal (incluso pueden considerarse residuales, pues aunque tengan un rubro específico, no tienen estructuras internas firmes y suelen basarse más en un vo-

luntariado volátil), pero conservan un valor expresado en sus objetivos; desde la defensa territorial, grupos feministas, pro derechos reproductivos y humanos, hasta colectivos culturales y ambientales, todos pueden considerarse movimientos que tienen cierto empuje y repercusión dentro de la sociedad.

Empresas sociales y emprendimientos: Este tipo de organizaciones son, gracias a las tendencias digitales, muy conocidas hoy en día. Son modelos híbridos que combinan sostenibilidad financiera con objetivos sociales (medio ambiente, educación, urbanización, etc.). Se pueden concentrar en una diversidad de categorías como B-Corporations, startups, cooperativas de ahorro y más (INEGI, 2024).

Organizaciones en específico

El campo mexicano es heterogéneo casi por necesidad, convergen las figuras de la sociedad civil que hemos revisado hasta ahora, y será conveniente dar una lista de organizaciones específicas por categoría que nos ayuden a ilustrar y dotar de líneas de dirección para llegar a esta comunidad de intereses con mayor seguridad. Se puede decir que todas tienen una serie de redes de contacto que hacen sencilla su localización

(esencialmente por internet) y eso significa que los esfuerzos por llegar a la gente son una búsqueda constante de estos organismos, y dada su variedad estructural y funcional, se podría decir que hay organizaciones para escoger.

Organizaciones de la sociedad civil (OSC): El Centro Mexicano de Derecho Ambiental (CEMDA), que se centra en la defensa jurídica ambiental y lo han hecho durante treinta años ya y con varias campañas activas como México libre de combustibles prohibidos y la preservación de la tortuga caguama (CEMDA, 2024). Otra OSC son los Servicios y Asesoría para la Paz, A.C. (Serapaz), quienes brindan servicios para la Paz, la justicia y la dignidad a través del acompañamiento y fortalecimiento de actores sociales, así como en articulaciones de procesos e iniciativas locales para la transformación positiva de conflictos (Serapaz, 2023). Fundada por Samuel Ruíz García, esta OSC sigue activa y se encuentra de lleno en asesoría y defensa de personas con familiares desaparecidos.

Fundaciones: Algunas de las más conocidas son la Fundación Televisa que lleva una múltiple variedad de programas con beneficiarios en todo México y apoyo comunitario ante

desastres naturales, además de tener alianzas con otros organismos como Coca Cola (Fundación Televisa, 2024); Fundación BBVA México que tiene como números a más de 600 mil beneficiarios directos y más de 100 aliados estratégicos y abarca múltiples áreas con estímulos desde becas hasta recursos para la acción social (Fundación BBVA, 2025), siendo una de las fundaciones más fuertes que hay; o la Fundación Merced, que se ocupa de fortalecer espacios de co-creación para la construcción innovadora de comunidades sostenibles (Fundación Merced, 2020), lo cual es un lugar de apoyo significativo para la colaboración y fortalecimiento de otras comunidades que se integran como OSC.

Cooperativas: En este apartado podemos hablar en general, ya que existen tantas como necesidades existen. Están muy centradas a localidades y suelen ser pequeñas o medianas, centrándose en la economía social y solidaria con diversas posibilidades de crecimiento. Quizás la más popular en México sea la cementera Cruz Azul, que inició como una cooperativa. Algo más que se puede decir de esto, es que se suelen com-

poner de organismos como sociedades mutualistas y asociaciones productivas, con sus propios objetivos y un fuerte trabajo colaborativo.

Empresas sociales y emprendimientos de impacto: Como mencionamos antes, existe un impulso renovador para la acción social, incluso se puede decir que es una especie de relevo generacional cuando se habla de este tipo de empresas. Un par de ejemplos pueden ser Iluméxico que brinda servicio de energía solar a los hogares y negocios mexicanos a través de la instalación de paneles solares con independencia a la red eléctrica convencional (Iluméxico, 2025) y que, por cierto, ha crecido en popularidad este año. También está Alterbike, que fabrica bicicletas urbanas empleando a personas en prisión o ex-convictas, incluso capacitando y reclutando a adolescentes en reclusión a través de su Programa Modular de Reinserción Social (PMRS), lo cual ha generado un impacto más fuerte en términos de soluciones innovadoras (alterbike, 2024). Podemos agregar que por parte de fundaciones como la BBVA, se apoya a estos emprendimientos que prácticamente por definición, comienzan como pequeñas células que pueden

irse agrandando. Existe, por ejemplo, la Asociación Mexicana de Emprendedores (ASEM), quienes se definen como el movimiento de emprendedores para emprendedores (ASEM, 2023) y ofrecen asesoría, eventos y talleres para emprendedores. Esto nos habla de que rápidamente se está haciendo un trabajo organizativo híbrido, variado, pero centrado en políticas internas específicas, lo cual está dando a estos emprendimientos la confianza suficiente para trabajar hombro con hombro con otras OSC, como fundaciones grandes y poco a poco, entran en contacto con rubros institucionales, municipales y estatales principalmente.

Estructura organizativa y administración interna

Ante la vista de la variedad de muestras del Tercer Sector en México, podemos decir también que, en un momento dado, es de esperarse que sus estructuras de organización también lo sean. Aunque siempre lo ideal va a ser tener una serie de lineamientos que faciliten la figuración dentro de los confines legales y normativos para beneficio de sus objetivos, la verdad es que, dependiendo del tipo de acción, es que se irán forjando

esas características esenciales. Sin embargo, vimos que algunos principios fundamentales son compartidos y a propósito de haberlos revisado en anteriores Capítulos, valdrá la pena ver si esas estructuras, se logra compartir una gobernanza ética, transparencia y rendición de cuentas.

Estructura organizativa típica:

Asamblea general: Se toma como el máximo órgano de toma de decisiones y está integrado por los socios o miembros fundadores. Elige al Consejo Directivo.

Consejo Directivo: Es la instancia responsable de la administración y supervisión de las actividades, la planeación financiera y la rendición de cuentas como producto de auditorías internas y externas.

Coordinaciones técnicas: Son las responsables de ejecutar los programas, gestionar recursos, evaluar proyectos y se encargan de mantener contacto con los beneficiarios cuando corresponde.

Comités o consejos consultivos: Se encargan de prestar asesoría técnica, jurídica o financiera.

Estos elementos son básicos para el funcionamiento de una organización del Tercer Sector, lo cierto es que en ocasiones, se utilizan otros organismos derivados para la realización de diferentes tareas, sea en términos de auditorías, sea en términos de estructuración de alianzas y colaboraciones, etc. Dicho esto, entonces se pueden considerar modelos más avanzados que consideran compromisos éticos, comités de solidaridad, etc. (Cemefi, 2023).

Equilibrio entre el voluntariado y la profesionalización

En el Capítulo pasado, tocábamos el tema de la profesionalización de las organizaciones del Tercer Sector. En general, lo tocado en ello puede encontrar similitudes con el caso mexicano, no obstante será bueno profundizar en algunos puntos tomando en cuenta que, si en nuestra región existen mayores toques de informalidad, podemos conducirnos en una lógica de voluntariado que además, ha sido histórica (Verduzco,

2001) que se revela principalmente en contextos religiosos. El trabajo voluntario y vocación altruista pues, no son “corrientes” desconocidas en nuestro contexto, y se han prestado a evolucionar a la par de las demandas de la sociedad civil y su propia institucionalización, dirigiéndose hacia una profesionalización progresiva.

Características del voluntariado

Al ser en principalmente organizaciones informales se componen en su mayoría por personas voluntarias que donan su tiempo o conocimientos para efectos de una necesidad más bien inmediata sobre todo en zonas rurales o donde existe menos acceso a financiamiento (escasa urbanización, poco acceso al entorno local, baja actividad económica), el voluntariado tiende a expresarse como un esfuerzo y un servicio más bien fatuo, reemplazable y tendiente a la volatilidad.. El voluntariado puede construirse de una manera más formal para que se le mire como herramienta útil para la investigación empírica y elaboración de estrategias (Licandro, 2023). Es decir, puede haber un camino amplio a recorrer en nuestra concepción del

voluntariado que puede ser de un atractivo fuerte en términos de institucionalización del recurso humano. Es importante señalar que esto no significa profesionalización del voluntariado, sino que es una manera de verlo desde las organizaciones formales que puedan absorberlo sin mayor dificultad debido a la volatilidad que suele mostrar. Además, siempre será complejo condicionar el voluntariado, que por definición, se valora más en una obra específica y con poca continuidad, que en un plan a largo plazo y de construcción más sistematizado.

Características de la profesionalización

Con las organizaciones del Tercer Sector que hemos revisado hasta el momento, podemos darnos idea de que existen las que se pueden considerar medianas o grandes y que requieren personal técnico en gestión administrativa. Desde el hecho de organizar a la gente que trabaja, hasta la gestión de recursos, convenios y proyectos, comunicación estratégica y la siempre necesaria investigación para conocer el impacto de los programas, nos habla ya de una serie de necesidades específicas hacia adentro de la organización. En su Informe

sobre el Sector no Lucrativo, el Cemefi (2023), señala que el 57% de las organizaciones formales, cuenta con personal remunerado. Cuando esto ocurre, estamos en certeza de que la profesionalización es requerida en el contexto de la organización; ciertos aspectos sobresalen: como una formación centrada en el problema, organización y administración mejor coordinada, cierta vocación por parte del voluntariado, incluso se puede decir que las oportunidades de expansión y alcance crecen gracias a la especialización de quienes están involucrados ya que esto abre puertas al desarrollo de los objetivos. Habrá las organizaciones que no requieran necesariamente una profesionalización exhaustiva, como señala el porcentaje restante del informe de Cemefi; quizás lo importante es no perder de vista el objetivo de la organización y, si esta se ve alimentada y beneficiada por el trabajo profesional, valdrá la pena generar los mecanismos necesarios para ello. No estará de más recurrir a lo que en un artículo de Rosterfy, Rochelle Gunn (2023), comenta:

“Los programas de voluntariado no solo aumentan el compromiso, sino que también brindan oportunidades para desarrollar nuevas habilidades y

conocimientos. El voluntariado expone a los empleados a nuevas situaciones, personas y problemas, lo que puede resultar en crecimiento personal, mayor confianza, perspectivas más amplias y un mejor conjunto de habilidades (...) puede contribuir a fortalecer las relaciones entre las empresas y las comunidades en que operan. (...) esto puede contribuir a generar confianza y buena voluntad entre los miembros de la comunidad, lo cual puede ser valioso para las empresas a largo plazo”.

El voluntariado es, entonces, una fuerza de atracción cuya lógica hace mejores las cosas, las pule con cierto nivel de conciencia que define lo humano en ella enfatizando la filosofía de ayuda al prójimo. De ahí que pensar en la profesionalización, puede ser una consecuencia que redondee las buenas intenciones con un trabajo destacado, informado, que pueda poner en perspectiva la solidez y confiabilidad de las personas que se ofrecen a llevar a cabo acciones que mejoren la calidad de vida de otros.