



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE ECONOMÍA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS
DE POSGRADO**

**“METODOLOGÍA PARA EL ACCESO A LAS OPORTUNIDADES DE
COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA ORGANIZACIONES DE
LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO”**

TÉSIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN DESARROLLO ECONÓMICO
Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL.**

PRESENTA:

FRANCISCO XAVIER MONTIEL INFANTE

DIRECTOR DE TESIS:

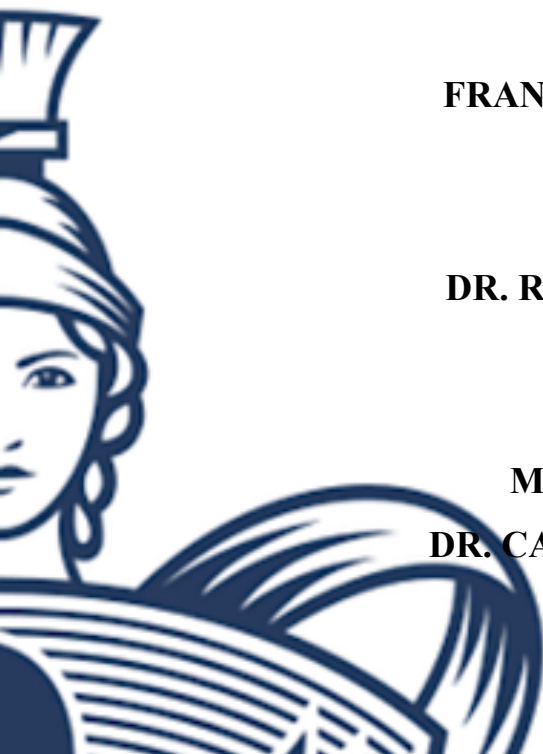
DR. RIVERA DE LA ROSA JOSÉ DE JESÚS

COMITÉ TUTORIAL:

MTRO. MAZA HERNÁNDEZ RAÚL

DR. CARRIZO GONZÁLEZ-CASTELL ADÁN

PUEBLA, PUE. ENERO 2025



DEDICATORIA

A mi familia, por su amor incondicional y apoyo constante.

A mis ancestros y a quienes ya no están, por haber sembrado las raíces que me sostienen y me impulsan.

A mis amigos, por ser refugio, alegría y fortaleza en cada etapa de este camino.

A todos los que, de alguna manera, han contribuido a que hoy esté aquí, con su guía, palabras o acciones.

Con gratitud profunda y eterna.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que han hecho posible la realización de este trabajo.

A CONAHCYT, por la beca que me permitió concentrarme plenamente en mis estudios y a la VIEP de la BUAP, por los apoyos adicionales y los recursos destinados a proyectos de investigación, fundamentales para la consolidación de este proyecto. También, agradezco al programa de maestría por los recursos propios que contribuyeron a mi formación académica.

Al CEDES, por su apoyo académico y logístico, y a la red de asociaciones y fundaciones empresariales, por su colaboración y compromiso con el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México.

Se agradece a la Vicerrectoría de Investigación y Estudios de Posgrado por el apoyo otorgado para la conclusión de esta Tesis dentro del eje IV. Modelo de Investigación Abierta y Compartida. Objetivo 13. Formar recursos humanos que impacten positivamente el contexto social y científico como consecuencia de su accionar en una comunidad para lograr una educación desarrolladora de la transformación. Indicador establecido en el Plan de Desarrollo Institucional 2021-2025.

A REDECIM y a todos sus miembros, quienes han sido una fuente constante de inspiración y aprendizaje. En especial, a Raúl Maza, director de la fundación, por su guía, confianza y ejemplo de liderazgo comprometido.

A las organizaciones civiles que generosamente participaron en las entrevistas, compartiendo sus experiencias y conocimientos: Fundación Cántaro Azul A.C., la Asociación de Ayuda a Niños en Estado Crítico A.B.P., la Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer en Querétaro I.A.P., Ayuda en Acción de México, A.C., En Familia Rompamos el Silencio A.C., y Proyecto Concentrarte A.C. Sus aportaciones fueron esenciales para este trabajo.

Finalmente, mi agradecimiento a todos aquellos que, de manera directa o indirecta, han contribuido a este proyecto. Cada palabra de aliento, gesto de apoyo y enseñanza compartida ha sido un pilar en este camino.

Con gratitud y admiración, a todos ustedes, gracias.

Tabla de contenido

INDICE DE FIGURAS	V
INDICE DE TABLAS	VII
SIGLAS	VIII
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVO GENERAL	6
CAPÍTULO 1: CONOCIENDO EL PANORAMA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	8
1.1 MARCO TEÓRICO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MÉXICO	9
1.1.1 ¿Qué es la Cooperación Internacional y la Cooperación Internacional para el Desarrollo?	9
1.1.2 Hitos de la Cooperación Internacional	11
1.1.3 México en la Cooperación Internacional	17
1.1.4 Tipos y mecanismos de Interacción en la Cooperación Internacional para el Desarrollo	20
1.2 MARCO CONCEPTUAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL	62
1.2.1 Hitos históricos de las Organizaciones de la Sociedad Civil y el contexto mexicano	64
1.2.2 Contexto actual y Crisis en las Organizaciones de la Sociedad Civil 2018-2022	67
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE REDES, ENCUESTAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LAS OSC EN MÉXICO	72
2.1 POBLACIÓN Y MUESTREO	72
2.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA	77
2.2.1. Resultados en la Sección "Tipo de organización"	79
2.2.2. Resultados en la Sección "Área Temática en la que Trabaja la Organización"	80
2.2.3. Resultados en la Sección "Años de haberse constituido legalmente"	83
2.2.4. Resultados en la Sección "Participación en procesos de cooperación internacional "	85
2.2.5. Distribución de Áreas Temáticas entre las 39 Organizaciones que Accedieron a Recursos	86
2.2.6. Comparación con el Total de Organizaciones y Porcentaje de Éxito	87
2.2.7. Distribución de Datos entre las 39 Organizaciones que Accedieron a Recursos	89
2.2.8. Comparación con el Total de Organizaciones y Porcentaje de Éxito	91
2.3. ENTREVISTAS. ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL: PERSPECTIVAS DE OSC MEXICANAS	92
2.3.1. Resultados de la Entrevista: Fundación Cántaro Azul A.C.	94
2.3.2. Resultados de la Entrevista con la Asociación de Ayuda a Niños en Estado Crítico A.B.P.	98
2.3.3. Resultados de la Entrevista con Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer en Querétaro I.A.P.	101
2.3.4. Resultados de la Entrevista con Ayuda en Acción de México, A.C.	103
2.3.5. Resultados de la Entrevista con En Familia Rompamos el Silencio A.C.	106
2.3.6. Resultados de la Entrevista con Proyecto Concentrarte A.C.	109
2.4. RESULTADOS LA EVALUACIÓN DE LAS CONVOCATORIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL	112
2.4.1. Datos Generales de las convocatorias	112
2.4.2. Capacidades Institucionales de las OSC	118
2.4.3. Conceptos Específicos Identificados	135
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA PARA EL ACCESO Y FORTALECIMIENTO DE LAS OSC MEXICANAS EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL	140
3.1 IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS CLAVE PARA ACCEDER A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL	141
3.1.1 Planeación Estratégica	142

3.1.2 Estructura Organizacional y Gobernabilidad	143
3.1.3 Talento Humano	144
3.1.4 Gestión y Administración Financiera	146
3.1.5 Gestión y Administración de Proyectos	148
3.1.6 Marco Legal	150
3.1.7 Comunicación	152
3.1.8 Enfoques y perspectivas	155
3.2 PASOS PARA ACCEDER A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL	162
3.2.1 Autoanálisis de la Organización	163
3.2.2 Mapeo de Oportunidades de Cooperación Internacional	165
3.2.3 Aplicación a Oportunidades de Cooperación Internacional	168
3.2.6 Desarrollo del Proyectos	170
3.2.7 Rendición de Cuentas y Transparencia	173
<i>CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>178</i>
4.1 SÍNTESIS DE HALLAZGOS	178
4.2 CONTRIBUCIONES DE LA TESIS (DECÁLOGO)	182
4.3 LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO	185
4.4 REFLEXIONES FINALES DEL INVESTIGADOR	187
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	<i>190</i>

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1: LÍNEA DEL TIEMPO SOBRE LOS HITOS DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.	18
FIGURA 1.2: LÍNEA DE MÉXICO EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL.	20
FIGURA 1.3: TIPOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL POR FUENTES DE FINANCIAMIENTO.	29
FIGURA 1.4: TIPOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL POR ACTORES INVOLUCRADOS.	39
FIGURA 1.5: TIPOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL POR ÁREA DE ENFOQUE.	52
FIGURA 1.6: PIRÁMIDE DE Kelsen DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MÉXICO.	61
FIGURA 2.1: GRÁFICO DE PASTEL QUE ILUSTRAS LA DISTRIBUCIÓN DE LOS DISTINTOS TIPOS DE ORGANIZACIONES CIVILES QUE PARTICIPARON EN LA ENCUESTA.	79
FIGURA 2.2: GRÁFICO DE PASTEL QUE MUESTRA LA DISTRIBUCIÓN DE LAS ÁREAS DE TRABAJO DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES ENCUESTADAS.	81
FIGURA 2.3: GRÁFICO DE PASTEL QUE MUESTRA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS AÑOS DE HABERSE CONSTITUIDO DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES ENCUESTADAS.	83
FIGURA 2.4: GRÁFICO DE PASTEL QUE MUESTRA LA DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS DE LAS ORGANIZACIONES ANTE SU PARTICIPACIÓN EN PROCESOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL.	85
FIGURA 2.5: GRÁFICO DE PASTEL QUE MUESTRA LA DISTRIBUCIÓN DE LAS ÁREAS TEMÁTICAS DE LAS 39 ORGANIZACIONES CIVILES QUE SÍ ACCEDIERON A RECURSOS INTERNACIONALES.	87
FIGURA 2.6: GRÁFICO DE PASTEL QUE MUESTRA LA DISTRIBUCIÓN DE LAS 39 ORGANIZACIONES QUE ACCEDIERON A RECURSOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL SEGÚN SU AÑO DE CONSTITUCIÓN.	90
FIGURA 2.7: DISTRIBUCIÓN DE LOS ESTADOS DONDE SE LLEVARON A CABO LAS ENTREVISTAS DE SEGUIMIENTO.	94
FIGURA 2.8: DISTRIBUCIÓN DE LOS PAÍSES DE ORIGEN DE LAS 466 CONVOCATORIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL ANALIZADAS.	113
FIGURA 2.9: GRÁFICO DE PASTEL QUE MUESTRA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS IDIOMAS REQUERIDOS EN LAS 466 CONVOCATORIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL ANALIZADAS.	114
FIGURA 2.10: GRÁFICO DE PASTEL QUE MUESTRA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS IDIOMAS MENCIONADOS EN LAS 466 CONVOCATORIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL ANALIZADAS, REFLEJANDO CUÁNTAS CONVOCATORIAS MENCIONAN CADA IDIOMA INDIVIDUALMENTE.	115
FIGURA 2.11: GRÁFICO DE PASTEL QUE MUESTRA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS TIPOS DE FINANCIAMIENTO EN LAS CONVOCATORIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL ANALIZADAS.	117
FIGURA 2.12: GRÁFICO DE PASTEL QUE ILUSTRAS LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS EVALUADOS EN EL SUBTEMA DE TALENTO HUMANO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LAS 466 CONVOCATORIAS INTERNACIONALES ANALIZADAS.	119
FIGURA 2.13: GRÁFICO DE PASTEL QUE ILUSTRAS LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS EVALUADOS EN EL SUBTEMA DE TALENTO HUMANO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LAS 466 CONVOCATORIAS INTERNACIONALES ANALIZADAS, REFLEJANDO CUÁNTAS CONVOCATORIAS MENCIONAN CADA ELEMENTO INDIVIDUAL	120
FIGURA 2.14: GRÁFICO DE PASTEL QUE ILUSTRAS LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS EVALUADOS EN EL SUBTEMA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LAS 466 CONVOCATORIAS INTERNACIONALES ANALIZADAS.	122
FIGURA 2.15: GRÁFICO DE PASTEL QUE ILUSTRAS LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS EVALUADOS EN EL SUBTEMA DE GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN LAS 466 CONVOCATORIAS INTERNACIONALES ANALIZADAS, REFLEJANDO CUÁNTAS CONVOCATORIAS MENCIONAN CADA ELEMENTO INDIVIDUALMENTE.	123
FIGURA 2.16: GRÁFICO DE PASTEL QUE ILUSTRAS LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS EVALUADOS EN EL SUBTEMA DE DESARROLLO DE PROYECTOS EN LAS 466 CONVOCATORIAS INTERNACIONALES ANALIZADAS, REFLEJANDO CUÁNTAS CONVOCATORIAS MENCIONAN CADA ELEMENTO INDIVIDUALMENTE.	126
FIGURA 2.17: GRÁFICO DE PASTEL QUE ILUSTRAS LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS EVALUADOS EN EL SUBTEMA DE MARCO LEGAL EN LAS 466 CONVOCATORIAS INTERNACIONALES ANALIZADAS.	128

FIGURA 2.18: GRÁFICO DE PASTEL QUE ILUSTRA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS EVALUADOS EN EL SUBTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LAS 466 CONVOCATORIAS INTERNACIONALES ANALIZADAS, REFLEJANDO CUÁNTAS CONVOCATORIAS MENCIONAN CADA ELEMENTO INDIVIDUALMENTE.	130
FIGURA 2.19: GRÁFICO DE PASTEL QUE ILUSTRA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS EVALUADOS EN EL SUBTEMA DE PLAN DE COMUNICACIÓN EN LAS 466 CONVOCATORIAS INTERNACIONALES ANALIZADAS.	133
FIGURA 2.20: GRÁFICO DE PASTEL QUE ILUSTRA LA DISTRIBUCIÓN DE LOS ELEMENTOS EVALUADOS EN EL SUBTEMA DE PLAN DE COMUNICACIÓN EN LAS 466 CONVOCATORIAS INTERNACIONALES ANALIZADAS, REFLEJANDO CUÁNTAS CONVOCATORIAS MENCIONAN CADA ELEMENTO INDIVIDUALMENTE.	134
FIGURA 2.21: GRÁFICA DE BARRAS QUE MUESTRA LA FRECUENCIA DE CONCEPTOS ESPECÍFICOS IDENTIFICADOS EN LAS CONVOCATORIAS INTERNACIONALES DE COOPERACIÓN COMPARACIÓN.	137
FUENTE:	

INDICE DE TABLAS

TABLA 2.1: COMPARACIÓN ENTRE EL TOTAL DE ORGANIZACIONES ENCUESTADAS Y AQUELLAS QUE LOGRARON ACCEDER A RECURSOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, MOSTRANDO EL PORCENTAJE DE ÉXITO POR ÁREA TEMÁTICA.	88
TABLA 2.2: COMPARACIÓN ENTRE EL TOTAL DE ORGANIZACIONES Y EL PORCENTAJE DE ÉXITO EN EL ACCESO A RECURSOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL, CLASIFICADO POR RANGO DE AÑOS DE CONSTITUCIÓN.	92
TABLA 2.3: FRECUENCIA DE CONCEPTOS ESPECÍFICOS IDENTIFICADOS EN LAS CONVOCATORIAS INTERNACIONALES DE COOPERACIÓN COMPARACIÓN.	136
TABLA 3.1: PROPUESTA DE VALOR DE LA METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS OSC MEXICANAS EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL.	177

SIGLAS

A.B.P.: Asociación de Beneficencia Privada

A.C.: Asociación Civil

ADF: Agencia Francesa de Desarrollo

AMEXCID: Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo

AOD: Ayuda Oficial al Desarrollo

APF: Administración Pública Federal

AUCI: Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional

CAD: Comité de Ayuda al Desarrollo

CBIT: Capacity-building Initiative for Transparency

CEMEFI: Centro Mexicano de Filantropía

CEOSC: Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de Sociedad Civil

CERF: Central Emergency Response Fund

CID: Cooperación Internacional para el Desarrollo

CIF: Climate Investment Funds

CIICADM: Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración

CMSI: Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información

CTF: Clean Technology Fund

DEI: Diversidad, Equidad e Inclusión

DSSI: Iniciativa de Suspensión del Servicio de la Deuda

EBDH: Enfoque Basado en Derechos Humanos

EUA: Estados Unidos de América

F.B.P.: Fundación de Beneficencia Privada

FCAS: Financiación Concesional para el Saneamiento

FICR: Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna

Roja

FMAM: Fondo Mundial para el Medio Ambiente

FOCEM: Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR

GAVI: Alianza Mundial para Vacunas e Inmunización

GEF: Global Environment Facility
GIZ: Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
HIP: Humanity in Progress
I.A.P.: Institución de Asistencia Privada
I.B.P.: Institución de Beneficencia Privada
IAP: Institución de Asistencia Privada
IBP: Institución de Beneficencia Privada
IDS: Estadísticas de Deuda Internacional
INDESOL: Instituto Nacional de Desarrollo Social
INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía
ITEC: Programa de Cooperación Técnica y Económica de la India
JEFIC: Asociación de Entidades Financieras Europeas para la Cooperación Internacional
JICA: Agencia Japonesa de Cooperación Internacional
LCID: Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo
LFFAROSC: Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil
MEAL: Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje
MML: Marco Lógico
OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio
ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
OEA: Organización de los Estados Americanos
OECE: Organización Europea para la Cooperación Económica
OMS: Organización Mundial de la Salud
ONG: Organización No Gubernamental
ONU: Organización de las Naciones Unidas
OSC: Organización de la Sociedad Civil
PIB: Producto Interno Bruto
PMA: Programa Mundial de Alimentos
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

RACI: Red Argentina de Cooperación Internacional

REDECIM: Red de Cooperación Internacional Mexicana

RENCID: Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo

RFOSC: Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil

S.C.: Sociedad Civil

SDN: Sociedad de Naciones

SICID: Sistema Nacional de Información de la Cooperación Internacional para el
Desarrollo

T-MEC: Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá

TIAR: Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca

UN: United Nations

UNDP: United Nations Development Programme

UNODC: Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito

USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

USMCA: United States-Mexico-Canada Agreement

RESUMEN

La presente investigación desarrolla una metodología integral que facilita el acceso de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México a oportunidades de cooperación internacional, abordando barreras estructurales y de información que limitan su acceso a recursos. En un contexto de vulnerabilidad financiera, especialmente tras la crisis de la pandemia y los recortes presupuestales gubernamentales, las OSC enfrentan desafíos como la falta de personal capacitado, estructuras institucionales débiles y dependencia crítica de financiamiento. Este estudio analiza el marco teórico, contextual y jurídico de la cooperación internacional, así como las experiencias y desafíos de las OSC mexicanas.

Los hallazgos resaltan la diversidad de requisitos específicos exigidos por los agentes de cooperación internacional, identificados como un obstáculo central para las OSC. La metodología propuesta proporciona herramientas prácticas para fortalecer las capacidades institucionales, perfeccionar la planeación estratégica y maximizar la eficacia en la participación en convocatorias internacionales.

Este trabajo contribuye al campo de la cooperación internacional al ofrecer una solución práctica y adaptable que responde a las necesidades y realidades de las OSC mexicanas, fortaleciendo su rol en el desarrollo social y su capacidad para acceder a recursos clave en un entorno global cada vez más competitivo.

ABSTRACT

This research develops a comprehensive methodology to facilitate the access of Civil Society Organizations (CSOs) in Mexico to international cooperation opportunities, addressing structural and informational barriers that limit their access to resources. In a context of financial vulnerability, particularly following the pandemic crisis and government budget cuts, CSOs face challenges such as a lack of trained personnel, weak institutional structures, and critical dependence on funding. This study analyzes the theoretical, contextual, and legal framework of international cooperation, as well as the experiences and challenges faced by Mexican CSOs.

The findings highlight the diversity of specific requirements imposed by international cooperation agents, identified as a central obstacle for CSOs. The proposed methodology provides practical tools to strengthen institutional capacities, enhance strategic planning, and maximize effectiveness in participating in international funding calls.

This work contributes to the field of international cooperation by offering a practical and adaptable solution that addresses the needs and realities of Mexican CSOs, strengthening their role in social development and their ability to access key resources in an increasingly competitive global environment.

INTRODUCCIÓN

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son entidades que se forman voluntariamente para abordar diversos temas que involucran a una población o a su entorno. La orientación de las OSC hacia el bien común, requiere a menudo recursos financieros sustanciales. En muchos casos, estas organizaciones comienzan con recursos limitados y carecen de una fuente interna significativa de ingresos. De esta manera, buscan apoyo externo, como donaciones de fundaciones, empresas, organismos gubernamentales o agencias internacionales, para llevar a cabo proyectos y programas alineados con sus objetivos (*Fiorentini, 1997; Indesol, 2016*).

Cuando existe una restricción de recursos en la organización no solo disminuye la ejecución de programas y proyectos, además se plantea una seria amenaza a su continuidad y sostenibilidad a largo plazo. Este fue el caso de las organizaciones civiles en México, las cuales no escapan a los impactos socioeconómicos derivados de la crisis sanitaria desencadenada por el virus del SARS-CoV-2. Según una encuesta realizada por el Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI), el 92% de las OSC informaron que sus ingresos se vieron afectados de alguna manera durante la contingencia. Esta cifra revela una disminución significativa en los recursos disponibles, con el 83% experimentando una reducción de ingresos para sus programas, el 65% enfrentando la pérdida de donantes y el 42% teniendo que cancelar programas y proyectos (*CEMEFI, 2020*).

El informe de PULSO OSC destaca aún más la vulnerabilidad financiera, señalando que el 47% de las organizaciones informan un alto nivel de vulnerabilidad en términos de sostenibilidad financiera, evidenciando una escasez de recursos para mantener sus operaciones (*PULSO OSC, 2020*). La llegada de la pandemia amplificó la situación ya crítica para las OSC en México. Según el "Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil", emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la actual administración federal, iniciada en 2018, ha reducido

el presupuesto para el tercer sector en un 70.3%. Este recorte se suma a las nuevas reformas legales relacionadas con el funcionamiento de las OSC, y el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC) ha registrado una disminución del 38.3% en el número de OSC en los últimos dos años (*Herrera, 2021*). Considerando la baja densidad de organizaciones civiles en México en comparación con otros países de la región, como Chile, Argentina o Brasil (*Chávez y González, 2018*), la pérdida de organizaciones existentes y la dificultad para crear nuevas sitúan al país en una situación crítica sin precedentes en términos sociales y de gobernanza.

Con base en lo anterior, se puede percibir que la vulnerabilidad estructural de las organizaciones se manifiesta en la corta esperanza de vida de muchas de ellas, revelando un panorama donde la dependencia de una o dos fuentes de financiamiento se traduce en consecuencias directas para su supervivencia. De acuerdo con la información recabada por la Comisión de fomento de las actividades de las OSC indican que de las 34,893 existentes hasta el 2016 solo el 64.1% se encontraban activas y su esperanza de vida es tan solo de cinco años (*Pacheco y Franzoni, 2016*). La necesidad apremiante de atender la dependencia crítica de recursos se convierte en un imperativo estratégico para garantizar que estas organizaciones no sólo perduren, sino que también prosperen y continúen generando un impacto significativo y sostenible en la sociedad. La falta de sostenibilidad no solo limita la amplitud de su alcance social, sino que también compromete la esencia misma de su contribución a la mejora de la comunidad y el bienestar general.

Dicha contribución relacionada con el impacto social, está intrínsecamente relacionada a las capacidades instaladas de las organizaciones. Muchas OSC, especialmente las más pequeñas o recientemente establecidas, operan con presupuestos ajustados, lo que limita su capacidad para contratar personal altamente capacitado. Además, los profesionales altamente capacitados a menudo encuentran oportunidades más lucrativas en el sector privado, creando una competencia que las OSC pueden encontrar difícil de superar en términos de salarios y beneficios. La naturaleza voluntaria de muchas OSC también contribuye a la falta de recursos humanos capacitados, ya que, aunque los voluntarios pueden ser apasionados y comprometidos, pueden carecer de la capacitación profesional específica necesaria para abordar cuestiones complejas. Además, algunas OSC pueden carecer de

programas estructurados de desarrollo profesional o acceso a oportunidades de capacitación continua, lo que limita la mejora y actualización de las habilidades del personal existente (*Indesol, 2016*).

Ante la falta de capacidades consolidadas en las organizaciones, se han llevado a cabo diversos esfuerzos para fomentar su desarrollo a través de la elaboración de documentos y actividades de fortalecimiento. No obstante, en México, no existe una herramienta integral que proporcione a las organizaciones la información necesaria sobre los lineamientos y requisitos para acceder a una valiosa fuente de recursos: la Cooperación Internacional.

En correlación con lo mencionado anteriormente, la falta de recursos estructurados y accesibles limita su capacidad para identificar, evaluar y participar de manera efectiva en iniciativas de cooperación internacional. Esta brecha en el conocimiento y la ausencia de una metodología consolidada se traducen en un obstáculo significativo para que las organizaciones de la sociedad civil adquieran fuentes de financiamiento relevantes y novedosas (*Fiorentini, 1997*).

Derivado de lo anterior, la presente investigación busca abordar esta problemática mediante el desarrollo de una metodología que funcione como una herramienta integral para facilitar el acceso y la participación efectiva de las organizaciones de la sociedad civil mexicanas en oportunidades de cooperación internacional. Además, se pretende que esta metodología no solo facilite la participación en estas oportunidades, sino que también contribuya al fortalecimiento de las capacidades institucionales de las organizaciones, proporcionando herramientas que puedan ser adoptadas con facilidad en su estructura interna.

RELEVANCIA DE UNA METODOLOGÍA ESPECIALIZADA PARA EL ACCESO DE LAS OSC EN MÉXICO A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

En el contexto actual de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México, la adquisición de nuevas fuentes de financiamiento es tanto relevante como al mismo tiempo retador (*Fiorentini, 1997*). Estas organizaciones, que juegan un papel vital en el desarrollo social, enfrentan numerosas barreras para acceder a recursos financieros y no financieros. La búsqueda de recursos resulta particularmente difícil para las organizaciones de reciente creación; especialmente las organizaciones que no cuentan con un óptimo desarrollo institucional. En general, las OSC más pequeñas, que son las que más necesitan financiamiento, suelen carecer de estructuración de procesos, personal capacitado y dependen del trabajo voluntario, lo que reduce sus oportunidades de obtener fondos. Además, los requisitos de las convocatorias suelen ser más difíciles de cumplir para las OSC con poca experiencia y conocimiento en la gestión de recursos por subvención (*CIVICUS e Innpactia, 2022*).

La cooperación internacional con su capacidad para movilizar recursos y conocimientos a nivel global, se configura como un componente crucial para el desarrollo de las organizaciones civiles. En un reporte generado por CIVICUS e Innpactia en el 2019 se reveló que existieron 6,657 oportunidades de Cooperación Internacional entre el 2014 y 2017, procedentes de 2 mil donantes por un monto total de casi 5,900 millones de dólares (*CIVICUS e Innpactia, 2019*). Sin embargo, la eficacia de estas organizaciones para capitalizar plenamente las ventajas de la cooperación internacional se ve considerablemente mermada por la carencia de información específica y orientación diseñada exclusivamente para el sector social.

En el actual escenario, las OSC en México se enfrentan a la paradoja de contar con una gama extensa de oportunidades provenientes de la Cooperación Internacional, pero a la vez, carecen de las herramientas necesarias para identificar, evaluar y acceder a estas

oportunidades de manera efectiva. La falta de información especializada es una barrera significativa que limita el acceso de las OSC a recursos financieros, redes de colaboración y conocimientos especializados, esenciales para sus proyectos y programas. Esta carencia se refleja en la escasa disponibilidad de orientación específica adaptada a las necesidades y desafíos particulares del sector social. La información general sobre cooperación internacional es tan amplia como general y no aborda las complejidades que enfrentan las OSC. La falta de una guía especializada y focalizada limita la capacidad de estas organizaciones para navegar por el complejo panorama de la cooperación global.

Una metodología diseñada exclusivamente para las OSC en México abordaría esta brecha informativa de manera integral. Proporcionaría una hoja de ruta específica que considera los contextos, desafíos y objetivos particulares del sector social. Además, sería una herramienta que responde a las necesidades actuales de la cambiante naturaleza de las oportunidades de cooperación internacional, brindando a las OSC la capacidad de mantenerse actualizadas y competitivas en un entorno global en constante evolución. La metodología propuesta no solo se enfocaría en proporcionar herramientas para mejorar el acceso a oportunidades de cooperación internacional, sino que también actuaría como un instrumento para el fortalecimiento interno de las organizaciones. Al promover la adopción de metodologías de redacción de proyectos, buenas prácticas, la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y un enfoque basado en derechos humanos, esta metodología contribuirá al desarrollo institucional de las OSC. Este fortalecimiento interno es crucial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de estas organizaciones y maximizar su contribución al bienestar social en un contexto social nacional e internacional en constante cambio.

Al superar la falta de información especializada, esta metodología se convertiría en un catalizador para el desarrollo sostenible y la maximización del impacto de las OSC. Fortaleciendo así la capacidad de las organizaciones para abordar de manera efectiva los retos sociales y contribuir al progreso de la sociedad mexicana en su conjunto.

DESARROLLO DE UNA METODOLOGÍA PARA FORTALECER LAS CAPACIDADES DE LAS OSC EN MÉXICO Y MEJORAR SU ACCESO A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Si se desarrolla una metodología para mejorar el acceso a las oportunidades de cooperación internacional, entonces se fortalecerán las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil en México. Esta fortaleza les permitirá identificar, evaluar y participar de manera más eficaz en proyectos y programas internacionales y con ello promover la diversificación de fuentes de financiamiento. La implementación de esta metodología proporcionará un marco estructurado y accesible, superando las limitaciones actuales derivadas de la falta de información y herramientas de consulta. Como resultado, se maximizará el potencial de los proyectos de las organizaciones, generando mayores niveles de impacto y sostenibilidad para la propia organización.

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una metodología innovadora, integral y adaptada a las necesidades de las organizaciones de la sociedad civil mexicanas, que les permita maximizar sus probabilidades de participación en oportunidades de cooperación internacional, fortaleciendo al mismo tiempo la diversificación de fuentes de financiamiento.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis exhaustivo del marco teórico, jurídico y conceptual que rige las interacciones entre la Cooperación Internacional y las Organizaciones de la Sociedad Civil en México.

Este objetivo tiene como propósito profundizar en la comprensión de los fundamentos teóricos que sustentan la colaboración entre actores internacionales y las organizaciones civiles, así como examinar de manera crítica el entorno jurídico y conceptual que moldea dichas dinámicas.

2. Realizar un análisis detallado para identificar y comprender a fondo las experiencias y desafíos específicos que enfrentan las organizaciones civiles mexicanas al participar en oportunidades de cooperación internacional.

Este objetivo busca obtener una visión holística de los obstáculos y aprendizajes adquiridos por estas organizaciones durante su involucramiento en proyectos de cooperación internacional, con el propósito de informar y enriquecer el diseño de la metodología propuesta.

3. Diseñar una metodología integral que ofrezca a las organizaciones civiles en México un conjunto de herramientas y directrices aplicables para optimizar su participación en convocatorias de cooperación internacional, al mismo tiempo que fortalezca sus capacidades internas.

Esta metodología proporcionará una guía detallada para la identificación estratégica de oportunidades de financiamiento, la preparación efectiva de propuestas y la alineación con los objetivos de desarrollo sostenible, aportando así al fortalecimiento institucional y sostenibilidad de la organización civil.

MARCO METODOLÓGICO DE CONSTRUCCIÓN Y RECONSTRUCCIÓN DIALÉCTICA EN EL ANÁLISIS DE LAS OSC Y SU ENTORNO

El enfoque metodológico para la investigación de la tesis tendrá una directriz muy marcada a la que estipula Hugo Zemelman, remarcando elementos tan importantes como: la “dialéctica de la construcción y reconstrucción” (explorando cómo las realidades sociales, económicas o culturales se construyen y cambian); la “contextualización” (comprendiendo el contexto de las condiciones históricas y sociales) así como con la “ontología del presente” (analizando la realidad partiendo desde la comprensión de la configuración de la actualidad, así como la evolución a lo largo del tiempo con el contexto sociocultural).

CAPÍTULO 1: CONOCIENDO EL PANORAMA DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

El presente estudio se sumerge en un análisis profundo y riguroso de los elementos fundamentales que sustentan la investigación, ofreciendo una visión comprehensiva de los contextos teóricos, jurídicos y conceptuales que rodean a la cooperación internacional y a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México. Este capítulo, dividido en tres partes, establece los cimientos necesarios para comprender la dinámica y los desafíos inherentes a la colaboración entre actores internacionales y organizaciones civiles, así como el marco normativo y conceptual que las enmarca.

La primera parte de este capítulo se adentra en el análisis del marco teórico de la cooperación internacional. En este sentido, se lleva a cabo un exhaustivo examen del concepto de cooperación internacional y la cooperación internacional para el desarrollo, desde sus fundamentos hasta sus evoluciones más significativas a lo largo del tiempo. Se exploran los hitos importantes que han marcado su desarrollo, así como los mecanismos existentes y actuales que facilitan y promueven esta forma de colaboración a nivel global.

La segunda parte se centra en el análisis del marco jurídico de la cooperación internacional en México. Aquí, se examinan en detalle los mecanismos, instrumentos y normas legales que regulan y orientan las relaciones de cooperación entre México y otros actores internacionales. Se abordan aspectos cruciales relacionados con la firma de tratados, convenios y acuerdos bilaterales o multilaterales, así como las disposiciones legales que establecen las bases para la cooperación en diferentes áreas de interés.

Finalmente, la tercera y última parte de este capítulo se enfoca en el marco conceptual de las OSC. Se procede a definir estas entidades, explorando sus características, funciones y contribuciones al tejido social mexicano. Además, se destacan los hitos importantes en la evolución de las OSC en México, centrándose en el contexto actual y las crisis que han impactado en su funcionamiento y desarrollo durante el período de 2018 a 2022. Este análisis proporciona una perspectiva completa de la realidad en la que se desenvuelven las OSC,

sentando las bases para la comprensión de su relación con la cooperación internacional y la formulación de estrategias para su fortalecimiento y empoderamiento en el contexto global.

1.1 MARCO TEÓRICO DE LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL EN MÉXICO

1.1.1 ¿Qué es la Cooperación Internacional y la Cooperación Internacional para el Desarrollo?

La Cooperación Internacional, arraigada en una historia de profundas raíces, ha experimentado una evolución significativa a lo largo de los siglos. En el siglo XIX, su enfoque inicial se centraba en la provisión de ayuda humanitaria y en la asistencia durante períodos de crisis y conflictos armados. Sin embargo, el punto de inflexión en la historia de la cooperación internacional se produjo después de la Segunda Guerra Mundial con la fundación de las Naciones Unidas (ONU) en 1945.

La Carta de San Francisco, documento fundacional de la ONU, delineó uno de los objetivos primordiales de la cooperación internacional en su primer artículo, enfatizando la importancia de abordar problemas de índole económica, social, cultural y humanitaria, así como la promoción y protección de los derechos humanos y las libertades fundamentales para todos, sin discriminación alguna (*Naciones Unidas, 1945*). Este hito marcó el surgimiento formal de la Cooperación Internacional como una iniciativa colectiva entre naciones para enfrentar desafíos globales y promover intereses compartidos.

La definición de “Cooperación Internacional” según el Informe sobre Desarrollo Humano, perteneciente al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo menciona lo siguiente: *"La Cooperación Internacional es la relación que se establece entre dos o más países, organismos u organizaciones de la sociedad civil, con el objetivo de alcanzar metas de desarrollo consensuadas"* (IDH-PNUD, *sf*).

Por otra parte, la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) es un conjunto de esfuerzos coordinados entre naciones, organismos internacionales y diversos actores globales, enfocados en proporcionar asistencia técnica, financiera y logística a países en

desarrollo para fomentar su desarrollo económico, social y sostenible. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) la describe como "*la acción internacional dirigida a fomentar el desarrollo en países en vías de desarrollo*", abarcando diversas fuentes de financiamiento y la participación de múltiples actores, facilitación tecnológica y desarrollo de capacidades (OCDE, 1999). A nivel nacional, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) define la CID como un esfuerzo colaborativo entre gobiernos, respaldado por organismos internacionales, sociedad civil, academia y sector privado, para promover acciones que contribuyan al desarrollo sostenible y mejoren el nivel de vida global. Se basa en la transferencia, recepción e intercambio de información, conocimientos, tecnología, experiencias y recursos (AMEXCID, 2018)

Una característica fundamental de la CID es su compromiso de llevar el "desarrollo" a todos los países. En este sentido, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas define el concepto de desarrollo como "una empresa multidimensional destinada a mejorar la calidad de vida de todas las personas" (Naciones Unidas, 1997).

El concepto de Cooperación Internacional para el Desarrollo ha evolucionado constantemente, adaptándose a las cambiantes realidades geopolíticas y socioeconómicas del mundo. Se ha convertido en un proceso dinámico y complejo que se vale de diversas estructuras y mecanismos para alcanzar sus objetivos. Sin embargo, esta evolución no ha estado exenta de controversias, ya que ha sido fuente de diversas críticas, al exponer relaciones asimétricas entre países, especialmente en términos de capacidad económica y política. Como argumentan Unceta y Yoldi, aunque inicialmente se intentó centrar la cooperación en las necesidades básicas de los países receptores, las cambiantes condiciones de la economía internacional han desviado la atención hacia los intereses de los países industrializados, marginando los debates sobre las metas que pregonan el desarrollo (Unceta y Yoldi, 2000). A pesar de las buenas intenciones reflejadas en declaraciones de organismos multilaterales en foros internacionales como en la Declaración del Milenio y la Declaración de París, la CID a menudo marca la agenda del desarrollo con una visión hegemónica, vertical e impositiva al tratar de "mejorar la calidad de vida de todas las personas" (Boni, 2007). Esta

crítica resalta cómo las dinámicas de dominación y control pueden socavar los principios de apropiación, participación y partenariado (*Groves y Hinton, 2004*).

A pesar de estas críticas, la premisa subyacente de que los desafíos globales requieren la colaboración y el compromiso de múltiples partes interesadas sigue siendo fundamental. La CID tiene el potencial de contribuir significativamente al desarrollo sostenible si se aborda de manera más equitativa, con una visión desde lo local y con óptimos niveles de transparencia y rendición de cuentas. Esto implica reconocer y corregir las asimetrías de poder, fomentar la rendición de cuentas y asegurar que las políticas y programas sean verdaderamente inclusivos y adaptados a las necesidades locales (*Riddell, 2007; Moyo, 2009*). En respuesta a ello, la CID ha buscado evolucionar, no limitándose únicamente al crecimiento económico, sino también abordando aspectos sociales y ambientales. Este enfoque no solo se concentra en atender las necesidades inmediatas, sino que también persigue empoderar a las comunidades locales para que alcancen un mayor nivel de autonomía y sostenibilidad a largo plazo. Además, la CID se distingue por su enfoque en la creación de sinergias y colaboraciones efectivas entre gobiernos, organizaciones no gubernamentales, instituciones académicas y el sector privado (*United Nations Conference on Environment and Development, 1992; Hewitt, 1995; OCDE, 2008*).

Es importante señalar que la evolución de la CID se podrá observar a lo largo del desarrollo del presente documento. Ya que, nos encontramos con nuevas e innovadoras modalidades de colaboración entre países, lo que genera una mayor complejidad en la práctica. Estos conceptos son altamente dinámicos y transmutan rápidamente en respuesta a las cambiantes dinámicas globales.

1.1.2 Hitos de la Cooperación Internacional

La Cooperación Internacional es crucial en el mundo contemporáneo, donde naciones y organizaciones se unen para enfrentar desafíos globales y fomentar el desarrollo sostenible. Su historia revela eventos clave que han marcado su evolución, desempeñando un papel vital en la resolución de conflictos y la promoción de la igualdad. Uno de los hitos más importantes es el fin de la Primera Guerra Mundial en 1919, que impulsó un nuevo orden mundial basado

en la paz y la justicia. Esto marcó el fin de la perspectiva eurocéntrica en las relaciones internacionales y el surgimiento de nuevos estados nacionales tras la desintegración de los imperios austrohúngaro y otomano.

En 1918, el presidente estadounidense Woodrow Wilson promovió los Catorce Puntos, que incluían la creación de la Sociedad de Naciones (SDN) para fomentar la paz mundial. Aunque la SDN no pudo prevenir la Segunda Guerra Mundial, sentó las bases para la cooperación internacional (*Villamuera, 2021*). Después de la Segunda Guerra Mundial, en 1945, la Carta de las Naciones Unidas promovió la paz y la cooperación internacional, sentando los principios fundamentales de la cooperación global en áreas económicas, sociales y culturales (*Organización de las Naciones Unidas, 1945*).

La creación de instituciones financieras como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional en 1944, y la implementación del Plan Marshall en 1947, fueron claves en la reconstrucción de Europa y en la promoción de la cooperación internacional (*Nudelsman, 2019; Heller, 2021; Mendoza, 2020*). En 1948, la adopción de la Declaración Universal de Derechos Humanos marcó un hito en la promoción y protección de los derechos humanos a nivel mundial (*Hayashi, 2023*).

A partir de la década de los cincuenta, la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID) experimentó un cambio hacia un modelo más participativo, liderado por países en desarrollo que promovieron la Cooperación Sur-Sur, basada en la autodeterminación y la reciprocidad. Este enfoque se formalizó en la Conferencia de Bandung de 1955, que estableció el Movimiento de Países No Alineados, impulsando un nuevo paradigma en la cooperación global.

La década de 1960 fue crucial para la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), con un enfoque en erradicar la pobreza y la desigualdad en los países receptores. Conocida como el "Decenio de Desarrollo de las Naciones Unidas," esta época reflejó un optimismo creciente en la cooperación internacional, apoyando a países recién independizados y expandiendo iniciativas globales de desarrollo (*García-Matamoros, 2007*).

En 1961, se crearon dos organizaciones clave: la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD). La OCDE, inspirada en la exitosa Organización Europea para la Cooperación Económica (OECE), buscó fortalecer la cooperación económica y promover el desarrollo en países necesitados (*Colomer de Selva, 2023*). El CAD, formado por 22 países industrializados, definió el concepto de Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) y estableció directrices para su implementación, destinando al menos una cuarta parte de los recursos a proyectos no reembolsables (*Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, 2016*).

Durante este mismo periodo, se estableció el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 1965, operando en más de 170 países y territorios. El PNUD se ha centrado en áreas prioritarias como la eliminación de la pobreza, la gobernanza, la energía sostenible, la protección del medio ambiente, la educación, la salud y el progreso tecnológico.

La década de 1970 fue un periodo de desafíos significativos en la Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID). Aunque la Estrategia Internacional del Desarrollo de las Naciones Unidas propuso destinar el 0.7% del PNB de los países desarrollados a Asistencia Oficial para el Desarrollo, la realidad económica y social de muchos países en desarrollo se volvió cada vez más compleja. La pobreza y la emergencia se convirtieron en problemas apremiantes a nivel global, y la simple asistencia financiera demostró ser insuficiente para abordar la pobreza, que se manifestaba como un problema multidimensional (*Barajas, 2002*).

La crisis de la deuda en América Latina, causada por la acumulación de deuda externa, llevó a programas de ajuste estructural con la colaboración del FMI y el Banco Mundial. Estos programas generaron controversias debido a su impacto en las poblaciones más vulnerables, exacerbando la desigualdad y la pobreza (*Ocampo et al., 2014*). A finales de los 1980, la cooperación internacional para el desarrollo experimentó una desaceleración y crisis, influenciada por el surgimiento de nuevos paradigmas en las relaciones internacionales, como el nuevo institucionalismo, el neoliberalismo y el nuevo realismo. Estos enfoques desafiaron las concepciones tradicionales de la cooperación y generaron una "fatiga de cooperación" entre los donantes (*Calabuig y Gómez, 2010*).

En 1987, el Informe Brundtland, o "Nuestro Futuro Común", introdujo el concepto de desarrollo sostenible, subrayando la necesidad de equilibrar el desarrollo económico con la conservación ambiental y marcando un cambio significativo en la cooperación internacional hacia un futuro más sostenible (*Asamblea General de las Naciones Unidas, 1987*).

La década de 1990 fue un periodo de cambio significativo en la cooperación internacional para el desarrollo (CID). Tras la fatiga y el escepticismo de los años 80, surgieron nuevos enfoques y paradigmas. Uno de ellos fue el desarrollo humano, promovido por el PNUD, que se centró en el bienestar y la calidad de vida más allá del crecimiento económico. Las evaluaciones participativas de la pobreza, impulsadas por el Banco Mundial, reflejaron un cambio hacia la inclusión de las voces de los pobres en la formulación de políticas (*Calabuig y Gómez, 2010*).

Durante esta década, las crisis humanitarias como la guerra en Bosnia y el genocidio en Ruanda resaltaron la importancia de la cooperación humanitaria en la prevención y mitigación de conflictos (*Gordillo, 1994*). En el ámbito ambiental, la Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro en 1992 marcó un hito con la creación de la Agenda 21, que abordó el desarrollo sostenible a nivel global y local, enfatizando un enfoque participativo (*Rieznik y Hernández, 2005*).

Finalmente, la Conferencia de Beijing sobre la Mujer en 1995 subrayó la relevancia de los derechos de las mujeres y la igualdad de género en la agenda de cooperación internacional, consolidando décadas de avances en igualdad de género en leyes y prácticas globales (*ONU Mujeres, sf*).

La Cooperación Internacional al Desarrollo (CID) en la década de 2000 estuvo marcada por avances y desafíos clave. El año 2000 fue un hito con la adopción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), ocho metas para abordar los desafíos globales más apremiantes, como la erradicación de la pobreza, la igualdad de género y la sostenibilidad ambiental (*Naciones Unidas, 2012*). Estos objetivos guiaron la cooperación internacional y llevaron a ajustes en las políticas de diversos actores globales.

En 2002, la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible en Johannesburgo y la Conferencia Internacional sobre Financiamiento para el Desarrollo en Monterrey, México, subrayaron la importancia de movilizar recursos para el desarrollo sostenible y la cooperación internacional (*Naciones Unidas, 2002; Ministerio de Relaciones Exteriores, sf*). La Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI), celebrada en dos fases entre 2003 y 2005, impulsó la inclusión digital y la equidad tecnológica, destacando la gobernanza de internet y la seguridad de la información.

La Declaración de París en 2005 marcó un avance en la eficacia de la ayuda internacional, estableciendo principios como la apropiación, alineación y rendición de cuentas en la cooperación (*Declaración de París, 2005*). En 2011, el Cuarto Foro de Alto Nivel de Eficiencia de la Ayuda en Busán subrayó la importancia de la participación de la sociedad civil y la transparencia en la gestión de la ayuda (*ACCRA, 2008*).

El año 2012 trajo la Conferencia de Río+20 en Río de Janeiro, que reafirmó el compromiso con el desarrollo sostenible y sentó las bases para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), adoptados en 2015 (*Murga-Menoyo, 2012*). La LXV Conferencia Anual de ONG y el Departamento de Información Pública de la ONU en 2014 destacó el papel crucial de las organizaciones civiles en la promoción de la justicia social y el desarrollo sostenible (*Meijer, 2015*).

Finalmente, en 2015 se adoptaron los 17 ODS, que abarcan una amplia gama de desafíos globales, consolidando un marco crucial para la cooperación internacional en el siglo XXI (*Serrano et al., 2022*). Los eventos posteriores, como el Acuerdo de París sobre el cambio climático y la pandemia de COVID-19, demostraron la interconexión de los desafíos globales y la necesidad de una cooperación internacional más sólida (*Toyota, 2020*).

En resumen, la cooperación internacional ha experimentado una evolución notable desde sus primeros pasos en la Liga de las Naciones hasta convertirse en una herramienta esencial para abordar los desafíos globales del siglo XXI. A medida que nuestro mundo enfrenta desafíos cada vez más complejos y urgentes, la colaboración a nivel global se vuelve aún más crucial. Solo a través de la unión de esfuerzos y recursos a escala internacional

podremos construir un futuro más sostenible, equitativo y pacífico para todos los habitantes del planeta. Este compromiso continuo con la cooperación y la solidaridad entre naciones sigue siendo la clave para enfrentar los retos venideros y promover un desarrollo humano integral en todo el mundo.

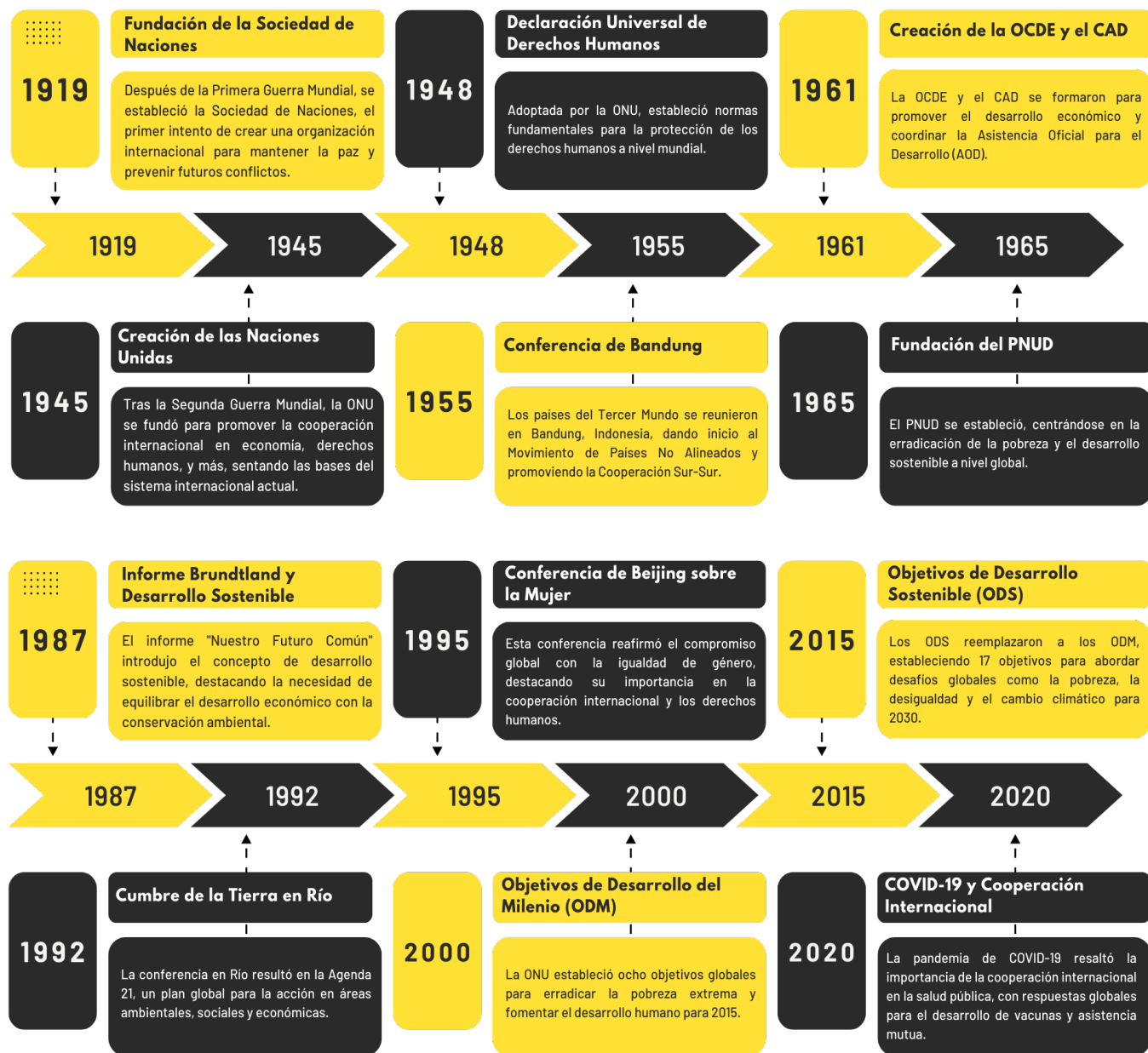


Figura 1: Línea del tiempo sobre los hitos de la cooperación internacional

1.1.3 México en la Cooperación Internacional

La posición diplomática de México ha sido predominantemente multilateral desde el siglo XX. Este enfoque ha elevado la reputación y la influencia política de México a nivel global. La coherencia en sus principios de política exterior, alineados con los documentos fundacionales de las principales organizaciones internacionales, ha sido esencial en este proceso.

México ha sido un actor destacado en la promoción del derecho internacional, la paz y el desarrollo económico y social tanto a nivel regional como global. A lo largo de su historia en la cooperación internacional, México ha protagonizado hitos significativos que han delineado su importante actuación en la arena política internacional. En las siguientes líneas, se detallarán algunos de estos momentos destacados para entender mejor el papel de México en la gobernanza global y los desafíos actuales en su política exterior.

Al inicio de la descripción se mencionó que uno de los principales momentos para el desarrollo de la cooperación internacional fue la creación del Pacto de la Sociedad de Naciones; sin embargo, en su intento de alcanzar la universalidad y el funcionamiento efectivo como una entidad internacional, enfrentó limitaciones significativas derivadas de la exclusión de países como la Unión Soviética y Alemania, así como la ausencia de naciones de América Latina, entre ellas México.

En principio, México no fue considerado entre los países neutrales durante la guerra debido a los conflictos que se suscitaron de manera interna y a las tensiones con países como Estados Unidos. Particularmente, debido a que en el marco de la Revolución Mexicana y la promulgación de la Constitución de 1917 se estableció un clima de tensión con las potencias extranjeras, especialmente en relación con la industria petrolera y la reforma agraria, áreas en las que México buscaba afirmar su soberanía y proteger sus intereses nacionales. La Doctrina Carranza, promulgada en 1918, enfatizó la igualdad entre naciones y la no intervención en asuntos internos, rechazando cualquier presión externa sobre el país, elementos que se vieron posteriormente reflejados en la Doctrina Estrada. El intento de acercamiento diplomático de Alemania con México durante la Primera Guerra Mundial,

evidenciado por el famoso telegrama Zimmermann, también influyó en la percepción de México en el ámbito internacional (*Mendoza, 2014*). Aunque México mantuvo una neutralidad formal durante el conflicto, su ambigüedad frente a las propuestas alemanas y las acusaciones de germanofilia por parte de las potencias aliadas contribuyeron a su aislamiento.

Posteriormente, aunque las condiciones parecían más propicias para su ingreso, México aún mostraba desconfianza y reservas significativas respecto a los beneficios de formar parte de la Sociedad de Naciones. No fue sino hasta 1923 cuando, mediante los Tratados de Bucareli, el Presidente Álvaro Obregón logró el reconocimiento de Estados Unidos, marcando un hito que allanó el camino para normalizar las relaciones con varias potencias internacionales. Este hecho propició el acercamiento de México a la Sociedad de Naciones, aunque resulta irónico que Estados Unidos, a pesar de ser uno de sus principales impulsores, nunca llegara a ser miembro de esta organización. En 1930, México solicitó a la Sociedad de Naciones ser aceptado como país observador. Posteriormente, en septiembre de 1931, las potencias europeas y Japón respaldaron la candidatura mexicana, lo que culminó en la admisión de México como miembro pleno de la Sociedad de Naciones (*Mendoza, 2014*).

Impulsado por un espíritu de cooperación, México ha destacado por su apoyo en diversos ámbitos, incluyendo la educación, la ingeniería y la asistencia humanitaria. Este compromiso se ha manifestado a través de acciones concretas, como la creación de programas de becas para estudiantes de Costa Rica, la construcción de escuelas donadas por el gobierno mexicano a países como Chile Yugoslavia, Filipinas, Egipto, Indonesia, entre otros, la donación de cientos de libros de texto gratuitos a Panamá, y la colaboración en proyectos de ingeniería hidráulica en países como Bolivia, donde se erigió la "represa México", una obra que marcó un hito al ser la primera y más grande de su tipo en la nación (*Fischer, 2014*).

La incursión de México en la SDN durante el período que precedió a la Segunda Guerra Mundial fue un capítulo crucial en su historia al enfrentarse a conflictos internacionales y asumir un papel en la toma de decisiones globales. Por primera vez, México tuvo que responder a situaciones que no estaban directamente relacionadas con sus intereses

regionales inmediatos. Bajo ese tenor, México se vio confrontado con desafíos significativos, como la invasión japonesa de Manchuria en 1931, la invasión de Etiopía por parte de Italia en 1935, la anexión de Austria por parte de Alemania en 1938, entre otros. A pesar de los esfuerzos de México por mantener la integridad del pacto y del derecho internacional, la falta de acción decisiva por parte de la SDN planteó interrogantes sobre la eficacia de la organización en la resolución de conflictos a nivel global (*Heller, 2021*).

Uno de las acciones más trascendentales del gobierno de México en materia internacional se dio en el año de 1945, la Conferencia de Chapultepec la cual tuvo lugar dos meses antes de la Conferencia de San Francisco, donde se fundaron las Naciones Unidas. Esta conferencia surgió debido a la exclusión de América Latina de las reuniones de Dumbarton Oaks y las tensiones con Estados Unidos en relación con la conformación del nuevo foro universal. Uno de los aspectos destacados de Chapultepec fue la expectativa latinoamericana de recibir una significativa ayuda económica por parte de Estados Unidos para impulsar el desarrollo regional, similar al Plan Marshall posterior para Europa. Sin embargo, en lugar de ofrecer un plan de esa magnitud, Estados Unidos buscó unificar a los países latinoamericanos para establecer un bloque regional ante la Conferencia de San Francisco. Durante la Conferencia de Chapultepec, México contribuyó con resoluciones importantes relacionadas con el futuro del sistema interamericano, incluyendo la solidaridad americana y la creación de una organización regional permanente, que posteriormente se materializó en el Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca (TIAR) y la Carta de Bogotá, que dio origen a la Organización de los Estados Americanos (OEA). Además, México presentó numerosas enmiendas al proyecto de Dumbarton Oaks para fortalecer las facultades de la futura organización mundial sobre bases más democráticas, incluyendo la protección internacional de los derechos humanos (*Heller, 2021*).

Además de lo anterior y como ejemplo del compromiso con las Naciones Unidas, México fue sede de la Primera Conferencia Mundial sobre la Mujer en 1975, que incidió de manera decisiva en la inscripción del tema en la agenda multilateral. Subsecuentemente, México ha contribuido activamente a la promoción y codificación del derecho internacional en áreas como los derechos humanos, paz y las relaciones de amistad entre estados. Su

participación en conferencias, comités y consejos resultó en la adopción de resoluciones y declaraciones que posteriormente se convirtieron en tratados y convenciones multilaterales.

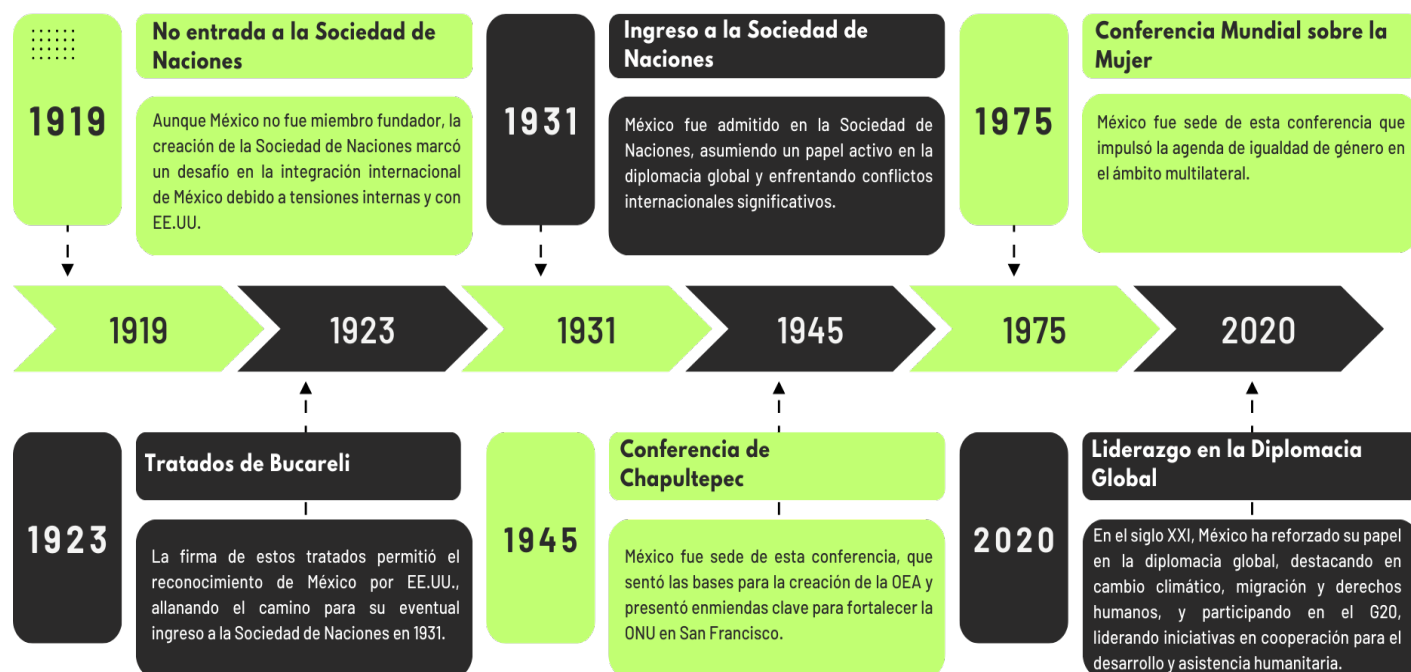


Figura 1.2 :Línea de México en la Cooperación Internacional. Elaboración propia

1.1.4 Tipos y mecanismos de Interacción en la Cooperación Internacional para el Desarrollo

Con el paso de los años, nuevos actores y mecanismos de intervención han diversificado las fuentes de la cooperación y ampliado las alternativas para su ejecución. Es importante destacar que los conceptos y definiciones están en constante evolución, lo que puede requerir un análisis más riguroso de algunos términos. Tanto en la literatura académica como en las instituciones, se encuentran diversas tipologías para clasificar la cooperación internacional, y la construcción o elección de estas tipologías tiene una función específica y práctica. En este sentido, se ofrece una clasificación de la cooperación según la fuente, el esquema y las modalidades de implementación. Es importante destacar que estas categorías no son excluyentes; con frecuencia se combinan. Un ejemplo de ello es la cooperación

triangular, que puede integrar la cooperación científica y tecnológica mediante fuentes mixtas, involucrando tanto a países de renta alta como a países de renta media o baja.

Es fundamental reconocer que los términos y definiciones en este campo están en constante evolución, la naturaleza cambiante de estas formas de cooperación puede hacer que los términos se entrelacen y se superpongan, lo que requiere un análisis continuo y riguroso para mantenerse al día con los cambios y adaptaciones. La variedad de tipologías para clasificar la cooperación refleja la diversidad de enfoques y estrategias utilizadas en la práctica, pero también puede generar confusión si no se comprenden claramente las distinciones y las interrelaciones entre ellas.

En este sentido, la evolución de la cooperación internacional no solo refleja cambios en las dinámicas globales, sino también la continua búsqueda de formas más efectivas y eficientes de abordar los desafíos en un mundo con cada vez nuevos actores.

1.1.4.1 Tipo de Cooperación por Fuentes de Financiamiento

La Cooperación Internacional representa un entramado complejo de actores y fuentes cooperantes que desempeñan un papel crucial en el impulso del desarrollo global. Estas fuentes, tanto públicas como privadas o mixtas, constituyen los pilares sobre los cuales se construyen programas y proyectos destinados a abordar desafíos y promover el progreso en diferentes áreas y contextos.

Adicionalmente, en este documento se anexará la categoría de "Fondos", la cual se considera aparte debido a su naturaleza distintiva. Los fondos pueden ser puramente públicos, privados o mixtos, y cada una de sus subcategorías presenta particularidades que los hacen únicos. Es en los fondos donde se encuentran gran parte de las nuevas e innovadoras dinámicas de cooperación internacional, y es probable que en el futuro se creen nuevas y diferentes modalidades.

Fuentes Públicas

Las fuentes públicas de cooperación internacional incluyen los aportes financieros y técnicos de los gobiernos de países donantes, así como el apoyo proporcionado por organizaciones multilaterales como las Naciones Unidas, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. La Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) es uno de los principales mecanismos mediante el cual los países donantes canalizan recursos hacia proyectos y programas en países receptores. Estos fondos, provenientes de los presupuestos nacionales y financiados por los contribuyentes, se distribuyen a través de diversas agencias gubernamentales y canales de cooperación, tanto a nivel central como descentralizado (*AECID sf; Álvarez-Orellana, 2012; AUCI, 2016*).

La cooperación pública adopta diversas formas, como subsidios, subvenciones e incentivos, diseñados para promover políticas y programas específicos que se alinean con los intereses y objetivos de los donantes. Sin embargo, esta cooperación también puede estar sujeta a condiciones y agendas políticas que reflejan los intereses estratégicos de los países donantes.

Fuentes privadas

La cooperación por fuentes privadas también suele denominarse como cooperación privada para el desarrollo, esta comprende una amplia gama de actividades del sector privado destinadas a respaldar el desarrollo en países con necesidades particulares, sin un enfoque principal en la obtención de beneficios económicos. Este tipo de cooperación implica la transferencia de recursos, tanto financieros como no financieros, desde organizaciones no gubernamentales, organizaciones filantrópicas, donantes, instituciones e individuos hacia países en desarrollo (*Correa, 2008*).

La definición de cooperación privada para el desarrollo no se limita únicamente a actividades financieras, sino que también abarca aquellas que buscan promover la apropiación por parte del país receptor, coordinándose con sus planes nacionales de desarrollo y marcos de resultados. Las fuentes de la cooperación privada para el desarrollo incluyen fondos privados de personas naturales, fondos de compañías privadas y fondos de

organizaciones filantrópicas y organizaciones dedicadas a otorgar subvenciones (*Martín, 2015*). Es crucial mejorar la recopilación de datos para comprender mejor las tendencias y el impacto de estas actividades. Además, es fundamental distinguir claramente entre los flujos privados no destinados al desarrollo y la cooperación privada para el desarrollo, garantizando que las donaciones y actividades filantrópicas se centren en el bienestar de los países receptores.

Fuentes Mixtas

En esencia, la cooperación por fuentes mixtas o combinadas surge cuando una entidad pública, ya sea un solo gobierno o una fuente multilateral se asocia estratégicamente con una fuente privada. Esta última puede tomar la forma de una fundación internacional, una empresa o un individuo filántropo. (*Correa, 2008*). Tal definición incluye los fondos públicos otorgados en condiciones favorables que buscan atraer capital privado, tales como subvenciones oficiales, préstamos o contribuciones de capital que se combinan con flujos privados para financiar conjuntamente programas y proyectos, así como garantías e instrumentos de mitigación de riesgos o de riesgo compartido. La colaboración entre estas entidades da lugar a una expansión significativa de los recursos disponibles, lo que permite una mayor eficacia en la ejecución de proyectos

Al unir fuerzas, estas fuentes mixtas logran una mayor eficiencia en la implementación de proyectos, aprovechando la experiencia y agilidad del sector privado junto con la autoridad y alcance de las entidades gubernamentales. Sin embargo, es crucial tener en cuenta la necesidad de una definición rigurosa y un monitoreo efectivo de estas iniciativas. Esto incluye identificar y cuantificar adecuadamente los montos de cooperación oficial para el desarrollo combinada con flujos privados, así como evaluar la efectividad de esta movilización de fondos privados adicionales. La evaluación y cuantificación del financiamiento en la cooperación para el desarrollo se ha convertido en un desafío considerable debido a la complejidad y opacidad de las fuentes mixtas de financiamiento. En primer lugar, resulta complicado discernir cuánto de los recursos públicos se han utilizado para catalizar o movilizar inversiones privadas, ya que estos acuerdos suelen estar sujetos a confidencialidad y no se reflejan de manera clara en los informes financieros públicos.

Además, la diversidad de mecanismos de financiamiento utilizados en la cooperación mixta agrega otra capa de complejidad. Los fondos pueden fluir a través de diferentes canales, como instituciones de financiamiento del desarrollo, organizaciones con fines de lucro del sector privado o asociaciones público-privadas. Esta variedad de canales dificulta la identificación precisa de los montos combinados o catalíticos dentro de los desembolsos totales (*Martín, 2015*).

Es preciso mencionar que la colaboración entre entidades públicas y privadas en la cooperación para el desarrollo amplía los recursos disponibles y mejora la ejecución de proyectos, contribuyendo así a abordar desafíos globales y promover el desarrollo en los países. Sin embargo, la dificultad para identificar y cuantificar el financiamiento público, privado y mixto plantea importantes desafíos para evaluar la efectividad de estas iniciativas. Por lo que se necesita mayor transparencia y claridad en la clasificación de fondos, así como mejoras en el seguimiento para comprender mejor el impacto de esta cooperación en el desarrollo global.

Fondos

Aunque los fondos pueden, en algunos casos, estar conformados por fuentes mixtas (combinación de recursos públicos y privados), representan un mecanismo de financiamiento con características específicas que los diferencian de las fuentes mixtas en general. Los fondos suelen estar diseñados con un propósito estratégico, operando bajo reglas de coordinación y gestión conjunta que trascienden la simple combinación de recursos. Además, no todos los fondos se constituyen exclusivamente a partir de fuentes mixtas; algunos se integran únicamente con aportaciones públicas o privadas, dependiendo de sus objetivos y contexto. Esta distinción permite entender a los fondos como instrumentos financieros más estructurados y flexibles, orientados a facilitar la cooperación internacional en áreas específicas, lo que justifica su tratamiento como una categoría separada dentro de los mecanismos de financiamiento.

Canasta de donantes

La canasta de fondos, también conocida como pool-funding o cesta de donantes, es un mecanismo mediante el cual diversos donantes aportan recursos financieros a una misma cuenta destinada a financiar planes o programas de desarrollo en un país receptor. Esta colaboración permite consolidar los recursos de múltiples fuentes en una sola entidad, lo que facilita la coordinación y gestión eficiente de los fondos para alcanzar objetivos específicos de desarrollo (*AECID, sf*). Los fondos reunidos en la canasta pueden destinarse a financiar la totalidad de un plan o programa sectorial, o pueden estar asignados para partidas de gasto específicas o grupos particulares de actividades dentro del plan. Esta flexibilidad permite adaptar la asignación de recursos a las necesidades prioritarias del país receptor y optimizar su uso para obtener resultados significativos en áreas clave de desarrollo (*AECID, sf*).

En buena medida, se puede pensar que esta modalidad promueve la colaboración entre diferentes actores y evita la duplicación de esfuerzos al garantizar que los recursos se utilicen de manera coherente y complementaria. Además, facilita la rendición de cuentas al establecer sistemas y procedimientos comunes para la gestión y seguimiento de los fondos, lo que aumenta la transparencia y la eficacia en la implementación de los programas de desarrollo.

Como ejemplo se tiene el Fondo Central para la Acción en Casos de Emergencia o The Central Emergency Response Fund (CERF) es un fondo de reserva único que agrupa contribuciones de diversos donantes (pools contributions), principalmente gobiernos, pero también de donantes privados. Su principal objetivo es permitir que los socorristas humanitarios entreguen asistencia vital de manera inmediata en cualquier lugar del mundo donde se produzca una crisis (*CERF, 2018*).

Blending

El blending, también conocido como financiamiento combinado, es un mecanismo estratégico utilizado en la cooperación internacional para impulsar el financiamiento de proyectos de inversión en países receptores de ayuda externa. Este enfoque innovador busca optimizar el impacto de los recursos financieros al combinar subvenciones con recursos

reembolsables, como préstamos, capital y garantías de instituciones financieras aptas y del sector privado (*COFIDES, sf*).

En esencia, el blending utiliza un monto limitado de subvenciones para movilizar inversiones adicionales y recursos financieros provenientes de diversas fuentes. Estos recursos se destinan a proyectos de desarrollo en áreas específicas, como educación, tecnología, salud, infraestructura, entre otros, con el objetivo de promover el crecimiento económico y mejorar las condiciones de vida en los países receptores. Entre los objetivos específicos del blending se encuentran el apalancamiento financiero, es decir, movilizar recursos públicos y privados para lograr un mayor impacto; mejorar la calidad, sostenibilidad e innovación de los proyectos; apoyar reformas políticas y promover la cooperación entre los agentes de ayuda al desarrollo; y aumentar la visibilidad de la ayuda externa (*LACIF, sf*).

El Fondo de Inversión Climática o The Climate Investment Funds (CIF) es un gran ejemplo como asociación multilateral de financiación climática que canaliza fondos concesionales a través de diversos actores estratégicos, principalmente bancos multilaterales de desarrollo. El CIF comprende el Fondo de Tecnología Limpia (CTF) y el Fondo Estratégico para el Clima (SCF). El CTF utiliza el blending, combinando subvenciones con préstamos concesionales, para financiar proyectos de tecnología limpia en países en desarrollo, con el objetivo de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (*CIF, sf*).

Joint Funds

La cooperación en forma de joint funds, o fondos en conjunto, son el resultado de la colaboración y contribución de diversos individuos y entidades, ya sea de origen público, privado o mixto. Su objetivo principal es servir como una fuente de recursos para proyectos y programas de desarrollo, canalizados a través de entidades independientes. Estos fondos pueden ser gestionados por organizaciones internacionales, instituciones financieras regionales o entidades no gubernamentales especializadas en desarrollo. El certificado llevará los nombres de todas las partes, pero sólo el primero nombrado recibirá notificaciones. Para enajenar la explotación es necesario el consentimiento de todas las partes (*Oxford University Press, sf*).

Un ejemplo de Joint funds viene de la mano de La Asociación de Entidades Financieras Europeas para la Cooperación Internacional (JEFIC), que opera bajo principios específicos acordados por todas las partes involucradas. La JEFIC busca mejorar la coordinación de los esfuerzos europeos en la acción exterior, así como la promoción de los principios de pragmatismo, visión estratégica compartida, confianza mutua, transparencia y visibilidad. Los fondos en conjunto se rigen por reglas de operación que garantizan la eficiencia y la efectividad de su gestión. Estas reglas incluyen la designación de un único punto de contacto para todos los socios, la simplificación de los procedimientos para los socios participantes y la capacidad de movilizar diversas fuentes de financiamiento (*AECID, 2022*).

Trust Funds

Los trust funds, fondos fiduciarios o fideicomisos, representan una herramienta financiera fundamental en el ámbito de la cooperación internacional y el desarrollo. Estos instrumentos se constituyen bajo un contrato con un objetivo y un tiempo específico, lo que les confiere una flexibilidad y eficacia notable en la respuesta a desafíos importantes, como desastres naturales, conflictos, pandemias o conservación (*Albán, 2009*).

La principal característica de los fondos fiduciarios es que reúnen las contribuciones financieras de uno o más donantes, quienes aportan recursos para abordar una problemática común. Estos fondos se utilizan como mecanismo de financiación para implementar medidas de cooperación y desarrollo internacional de manera más ágil y coordinada que los programas tradicionales plurianuales. Los fondos fiduciarios tienen el potencial de generar un efecto multiplicador al apalancar recursos adicionales. Por ejemplo, los fondos fiduciarios de la Unión Europea requieren al menos un donante adicional, lo que significa que se pueden obtener recursos financieros adicionales de países miembros individuales u otras entidades, ampliando así el alcance y el impacto de las acciones emprendidas (*European Commission, sf*). Otra ventaja significativa de los fondos fiduciarios es su capacidad para aumentar la coordinación y el impacto de las acciones de desarrollo. Al agrupar recursos financieros, las acciones están mejor coordinadas y enfocadas, lo que conduce a una mayor eficiencia y efectividad en la implementación de proyectos y programas.

El Fondo Mundial para el Medio Ambiente o The Global Environment Facility (FMAM) es una familia de fondos dedicados a enfrentar la pérdida de biodiversidad, el cambio climático y la contaminación. La asociación incluye 186 gobiernos miembros, así como la sociedad civil, pueblos indígenas, mujeres y jóvenes, con un enfoque en la integración y la inclusión. La familia de fondos incluye el Fondo Fiduciario para el Medio Ambiente Mundial (Global Environment Facility Trust Fund), la Iniciativa de Creación de Capacidades para Fondo Fiduciario de Transparencia o Capacity-building Initiative for Transparency Trust Fund (CBIT), entre otros (*GEF, sf*).

Fondos Globales o Mundiales

Los Fondos Globales son alianzas público-privadas que tienen como objetivo principal estimular la financiación de los bienes públicos globales y acelerar el cumplimiento de las agendas globales. Desde su aparición a mediados de los años 90, los Fondos Globales han desempeñado un papel fundamental en la promoción de la cooperación internacional y la movilización de recursos para enfrentar problemas urgentes a nivel mundial. Estos instrumentos, que combinan donaciones públicas y privadas, están diseñados para abordar áreas específicas, temas o problemas que requieren una acción coordinada a escala global (*AECID, sf*).

Un aspecto distintivo de los Fondos Globales es que tienen sus propios criterios de elegibilidad y procedimientos, lo que les permite operar de manera ágil y adaptarse a las necesidades específicas de cada problema que abordan. Aunque no necesariamente se ajustan a las prioridades nacionales de los países, su enfoque global les permite impactar de manera significativa en la mejora de las condiciones de vida de las personas en todo el mundo. Entre los ejemplos más destacados de Fondos Globales se encuentran el Fondo Mundial de Lucha contra el Sida, la Malaria y la Tuberculosis, la Alianza Mundial para Vacunas e Inmunización (GAVI) y el Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF) (*AUCI, 2016*).

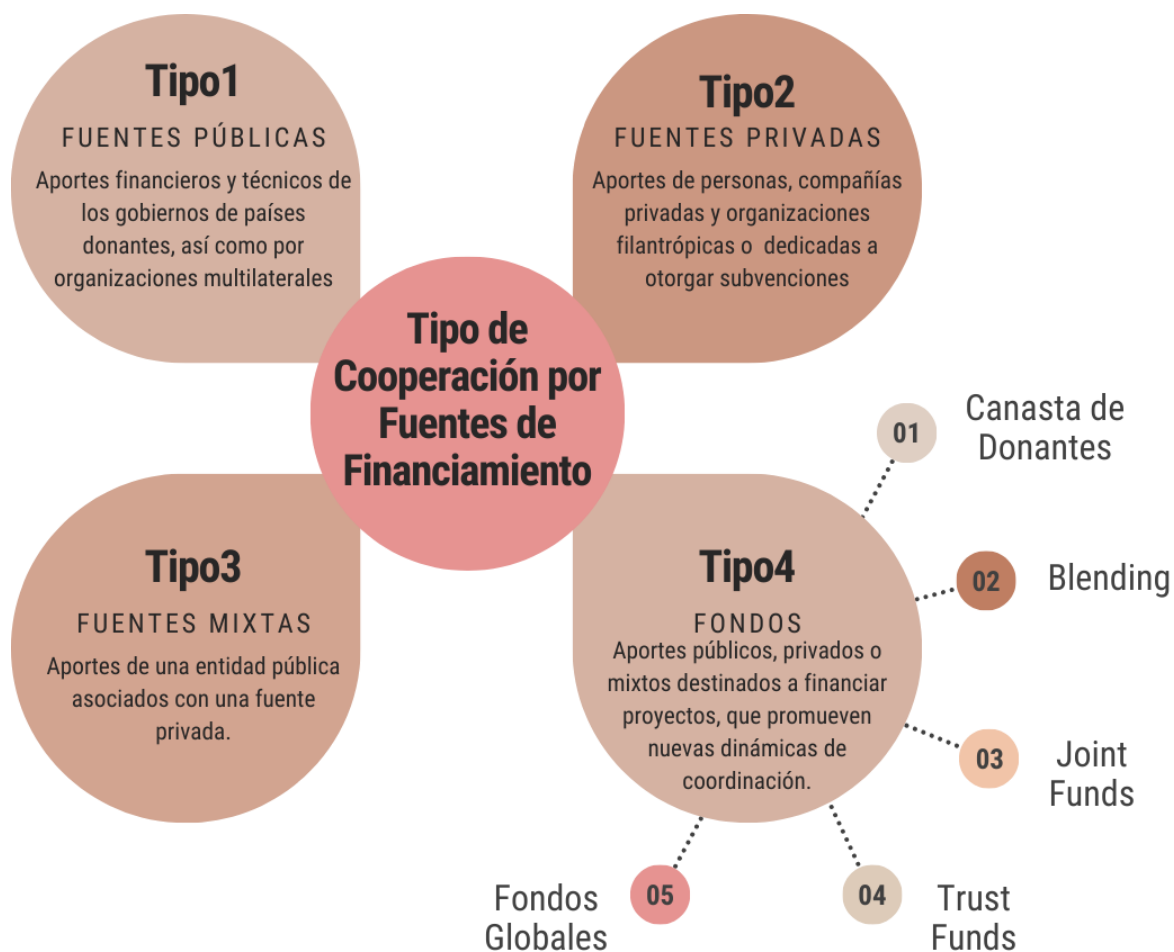


Figura 1.3: Tipos de Cooperación Internacional por fuentes de financiamiento. Elaboración propia.

1.1.4.2 Tipo de Cooperación por Actores involucrados

Cooperación Bilateral

La cooperación bilateral, en el contexto de las relaciones internacionales, representa un mecanismo fundamental a través del cual los países cooperantes ofrecen asistencia técnica y recursos a otros países, generalmente en desarrollo, para promover el crecimiento económico, social y político. Este tipo de cooperación se distingue por la participación directa de un solo país donante, el cual canaliza directamente hacia los receptores, sean gobiernos u otras organizaciones de carácter civil, político, etc (Correa, 2008).

En esencia, la cooperación bilateral implica una relación directa entre el país donante y el país receptor, donde se negocian las condiciones de la asistencia y, a menudo, se establecen ciertas condiciones por parte del donante. Estas condiciones pueden variar según los intereses y prioridades del país donante, lo que puede influir en la política y las decisiones del país receptor. Por lo tanto, la cooperación bilateral puede tener un componente político fuerte, ya que los países receptores pueden enfrentar presiones y restricciones en su capacidad de negociación. Aunque la cooperación bilateral puede proporcionar consideraciones profesionales y técnicas valiosas para el desarrollo, también puede generar desafíos y tensiones, especialmente cuando las demandas de los donantes entran en conflicto con las prioridades socioeconómicas establecidas por el país receptor (*González-Pérez, 2013*). Esta modalidad de cooperación se puede encontrar en la praxis en diferentes tipos, cada uno con sus propias características y objetivos específicos. Dos de los tipos más destacados son la cooperación internacional vertical y la cooperación internacional horizontal, que abordan las relaciones entre países de manera diferente pero igualmente significativa.

La cooperación internacional vertical, también conocida como cooperación Norte-Sur, se establece entre un país de renta alta o “desarrollado” y otro de renta media a baja, o bien en “proceso de desarrollo”. El objetivo principal de este tipo de cooperación es estimular el crecimiento y el desarrollo del país receptor mediante la transferencia de recursos financieros, tecnológicos y humanos desde el país donante (*Palomar, 2006*).

Ejemplos de agentes de este tipo de cooperación pueden ser la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), principal agencia de cooperación internacional de los Estados Unidos; la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), la agencia de cooperación para el desarrollo de Alemania; y la Agencia Francesa de Desarrollo (AFD).

Por otro lado, la cooperación internacional horizontal busca establecer relaciones de igualdad entre países, con un enfoque en la colaboración mutua y el intercambio de experiencias entre naciones que enfrentan desafíos y contextos similares. Este tipo de cooperación, lo podremos encontrar en diversos ejercicios de cooperación como en la cooperación Sur-Sur, cooperación regional, cooperación descentralizada, entre otros

(Palomar, 2006). Ejemplos de agentes de cooperación horizontal incluyen a las organizaciones regionales (Unión Africana, la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, o la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático) así como a las Organizaciones de la Sociedad Civil. La cooperación bilateral, ya sea vertical u horizontal, desempeña un papel crucial en el fortalecimiento de las relaciones internacionales y en la promoción del bienestar a nivel global. A través de la colaboración y el intercambio de recursos, los países pueden enfrentar los desafíos comunes y trabajar juntos para lograr un crecimiento económico equitativo, la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de sus ciudadanos. Sin embargo, es importante reconocer que cada modalidad de cooperación tiene sus propias ventajas y desafíos, y que un enfoque integral que combine diferentes tipos de cooperación puede ser necesario para abordar los complejos problemas de desarrollo que enfrenta el mundo actualmente.

Cooperación Sur – Sur

La cooperación Sur-Sur es un concepto que ha evolucionado a lo largo del tiempo y que no cuenta con una definición única y precisa. Sin embargo, el Documento final de Nairobi de la Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur ofrece una orientación importante sobre sus características y principios fundamentales (Naciones Unidas, 2009).

En los artículos 11 y 12 de dicho documento, se reconoce la importancia y las particularidades de la cooperación Sur-Sur como una expresión de solidaridad entre los países del Sur, que contribuye a su bienestar nacional y su autosuficiencia. Este tipo de cooperación se establece y se guía por los principios de respeto a la soberanía nacional, igualdad, no condicionalidad y beneficio mutuo.

Es importante destacar que la cooperación Sur-Sur puede adoptar diversas formas, incluyendo el intercambio de conocimientos y experiencias, la capacitación, la transferencia de tecnología, la cooperación financiera y monetaria, así como las contribuciones en especie. Estas formas variadas reflejan la flexibilidad y adaptabilidad de la cooperación Sur-Sur para satisfacer las necesidades específicas de los países del Sur en diferentes contextos y áreas de

interés. Al promover un intercambio equitativo de conocimientos y recursos entre países con desafíos similares, la CSS fortalece la autosuficiencia y colectiva, fomentando así el desarrollo sostenible. A diferencia de la Cooperación Bilateral Norte-Sur, donde los países desarrollados suelen dominar el papel de proveedores de ayuda y ajustarlo a sus reglas, la CSS se basa en una asociación horizontal entre naciones en desarrollo, donde los costos, riesgos y consecuencias se comparten. Esta dinámica de colaboración, fundamentada en la igualdad, reciprocidad y respeto, refleja un modelo de cooperación basado en la solidaridad y la complementariedad entre países del hemisferio sur (*Al-Khatib, 2023; Lechini y Morasso, 2015; Huitrón-Morales, 2016*).

Un ejemplo que podemos encontrar en esta modalidad de cooperación, además de las mencionadas anteriormente en la cooperación bilateral, es la del Programa de Cooperación Técnica y Económica de la India (ITEC). Este programa ofrece formación y desarrollo de capacidades a profesionales de países en desarrollo. La India proporciona becas y programas de capacitación en diversas áreas como la tecnología de la información, la gestión pública y la salud (*ITEC, sf*).

Cooperación Multilateral

La cooperación multilateral es un componente esencial en el escenario de las relaciones internacionales, particularmente en lo que respecta al desarrollo y la asistencia entre países. Se refiere a las relaciones de cooperación que los Estados establecen a través de organismos internacionales, donde participan múltiples países como financiadores o receptores de la ayuda. Este tipo de cooperación implica que los fondos sean transferidos a organizaciones multilaterales, que a su vez se encargan de gestionar y utilizar estos recursos en la financiación de actividades específicas (*Dubois, 2000*).

Una característica distintiva de la cooperación multilateral es que se materializa mediante contribuciones obligatorias y voluntarias a organismos internacionales, destinadas a financiar programas que abordan desafíos globales como pobreza, salud, educación y cambio climático. Además, se realizan contribuciones reembolsables y no reembolsables a fondos globales y fiduciarios para financiar proyectos en áreas como salud, educación e

infraestructura. Por último, las contribuciones voluntarias dirigidas a objetivos específicos en países o regiones afectadas por crisis humanitarias contribuyen al logro de los objetivos de desarrollo sostenible y la promoción de la paz y la estabilidad global (*AECID, sf*).

Entre los principales organismos u organizaciones multilaterales se tienen como ejemplos: el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo, organismos de las Naciones Unidas, la Unión Europea, entre muchos otros. Estas organizaciones dirigen sus actividades hacia el desarrollo y la asistencia a los países receptores, abordando una amplia gama de temas, desde el desarrollo económico hasta la ayuda humanitaria (*Álvarez-Orellana, 2012*).

Algo importante a recalcar en la cooperación multilateral es que tanto los países cooperantes como los receptores contribuyen con recursos y tienen poder de decisión en cuanto a la distribución y utilización de la ayuda. A diferencia de la cooperación bilateral, la cooperación multilateral es menos susceptible a presiones políticas y comerciales, lo que la hace más objetiva y eficiente en términos de distribución de la ayuda (*Flores-Herrera, 2012*).

Cooperación Regional

La cooperación regional se define como la colaboración entre naciones vecinas o con intereses comunes, la cual aborda desafíos compartidos y promueve el progreso socioeconómico en la región. Este tipo de cooperación se ha convertido en un componente esencial para abordar problemas regionales y fortalecer la integración entre los países miembros. La definición de la cooperación regional implica la colaboración y coordinación de políticas, recursos y esfuerzos entre los países que comparten una ubicación geográfica cercana o intereses comunes. Este enfoque multidimensional va más allá de los aspectos económicos y comerciales, abarcando también dimensiones políticas, sociales, culturales y ambientales (*CEPAL, sf*).

Uno de los principales objetivos de la cooperación regional es modernizar y dinamizar la contribución de los servicios al desarrollo económico y social de la región. Esto implica una reasignación de recursos y la incorporación permanente de la dimensión de los

servicios en los planes de desarrollo y políticas económicas de los países. Además, se busca convertir a los servicios en agentes protagónicos para revitalizar las experiencias de integración y cooperación regionales y subregionales, que hasta ahora han privilegiado principalmente aspectos relacionados con la producción y el comercio de mercancías. La cooperación regional también implica la identificación y promoción de acciones multilaterales para minimizar las rigideces de balanza de pagos asociadas con la estructura tradicional del comercio internacional de servicios. Esto incluye la expansión de la capacidad de oferta de la región y una mejor inserción en la economía internacional de servicios (CEPAL, 1986).

Como ejemplo se puede mencionar al Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM): Fondo destinado a financiar proyectos para promover la convergencia estructural; desarrollar la competitividad; promover la cohesión social, en particular de las economías menores y regiones menos desarrolladas y apoyar el funcionamiento de la estructura institucional y el fortalecimiento del proceso de integración (FOCEM, *sf*).

Cooperación Triangular

La cooperación internacional para el desarrollo, según la OCDE, incluye enfoques diversos para enfrentar desafíos en constante cambio. Uno de ellos es la cooperación triangular, que aprovecha las fortalezas complementarias de diferentes socios para ofrecer soluciones innovadoras. Este enfoque involucra a un primer oferente, responsable del fortalecimiento de capacidades, un segundo oferente que contribuye también con desarrollo de capacidades, y un receptor. Este modelo complementa tanto la cooperación Sur-Sur como Norte-Sur, y hoy involucra a gobiernos, organizaciones internacionales, sociedad civil, sector privado, filantropía, actores subnacionales y academia. Esta diversificación fortalece la cooperación triangular, promoviendo innovación y cocreación, lo que beneficia a todas las partes (Organisation for Economic Co-operation and Development, *sf*).

La cooperación triangular facilita la transferencia de habilidades e innovaciones entre naciones en desarrollo, promueve el intercambio de conocimientos y fortalece la cooperación

Sur-Sur. Este modelo ha ganado relevancia con el incremento de la cooperación Sur-Sur y la búsqueda de relaciones más equitativas entre el Norte y el Sur. No reemplaza la cooperación bilateral, sino que la complementa mediante una inversión a largo plazo en el desarrollo de capacidades en el Sur (*Bancet, 2012*). El principal reto de la cooperación triangular es su limitado desarrollo conceptual y la falta de metodología clara. Aún no se han definido estrategias ni evidencias sólidas que demuestren su contribución sostenible al desarrollo. Sin embargo, esta falta de desarrollo no debe descartar su uso, ya que aún está en una etapa temprana. La escasez de información, experiencias documentadas y evaluadas, junto con la falta de marcos jurídicos y apoyo institucional, son obstáculos significativos (*Gómez-Galán et al, 2011*).

Un ejemplo de cooperación triangular es el “Fondo Conjunto de Cooperación Chile – México”, suscrito en 2006, que apoya la cooperación con países de Centroamérica y el Caribe. Entre sus proyectos destaca la implementación de certificación electrónica fito y zoonosanitaria en Costa Rica, Guatemala, Honduras y El Salvador (*AGCID, s.f.*).

Cooperación Descentralizada

Este tipo de cooperación se basa principalmente en las interacciones entre entidades subestatales, como municipios y regiones, y se diferencia de otras formas de cooperación en que no involucra a organismos multilaterales ni a redes internacionales. En lugar de eso, se centra en las relaciones directas o indirectas entre dos localidades, y puede manifestarse a través de una amplia variedad de formas o instrumentos, así mismo la cooperación descentralizada se ha consolidado discursivamente en torno a dos elementos clave: el compromiso solidario y la búsqueda de valor añadido (*CONFOCOS, 2001*). Los orígenes de la cooperación descentralizada se remontan a los hermanamientos de ciudades posteriores a la Segunda Guerra Mundial, motivados por la vocación internacionalista de los gobiernos locales y regionales, así como por el apoyo a procesos de descentralización.

Una característica de la cooperación descentralizada es que es impulsada por entidades de gobierno subestatales, como municipios y regiones; incluso esta definición ha incorporado posteriormente a otros actores no estatales como: ONGs y movimientos sociales,

universidades o centros de investigación, cámaras de comercio) (AUCI, 2016). A lo largo de su trayectoria, la cooperación descentralizada ha experimentado una amplia evolución conceptual y práctica, extendiéndose más allá de su vínculo original con la solidaridad y adquiriendo un papel importante en la generación de mecanismos de gobernanza multinivel.

Uno de los ejemplos más recurrentes suele ser el de “La Alianza Ciudades Hermanas”. Este tipo de interacción facilita la creación de alianzas entre ciudades de diferentes países para promover el intercambio cultural, educativo y económico. El primer antecedente registrado en el Sistema de Naciones Unidas ocurrió en 1964, en la Primera Conferencia Africana de Cooperación Mundial Intercomunal. En ese entonces, se reconoció a los hermanamientos como instrumentos que fomentaban relaciones armónicas y de colaboración entre ciudades de todos los países (*Secretaría de Relaciones Exteriores, 2007*).

Cooperación Delegada

La cooperación delegada representa un enfoque innovador en la cooperación internacional. Surgido en los últimos años, la cooperación delegada se trata de un mecanismo de coordinación entre donantes bilaterales que comparten una filosofía de intervención similar, con el propósito de mejorar la eficacia de la ayuda y reducir los costos de transacción asociados.

En esencia, la cooperación delegada implica que un donante, denominado “mandatario” o “donante líder”, actúe en nombre de otro u otros donantes, conocidos como “mandantes” o “socios silenciosos”. Esta delegación de responsabilidades puede abarcar diversas etapas del ciclo de un proyecto o incluso programas sectoriales completos, dependiendo de las necesidades y objetivos específicos. El donante líder se encarga de establecer acuerdos con el país receptor y administrar los fondos en nombre de todos los donantes, mientras que los donantes silenciosos pueden tener parcial o nula relación bilateral (*Palacio, 2008*).

Este enfoque requiere un alto nivel de confianza mutua entre los donantes y una visión compartida sobre las cuestiones de cooperación al desarrollo. Además, el donante líder debe

contar con la capacidad y los procedimientos adecuados para gestionar eficazmente las misiones delegadas, asegurando que se cumplan los objetivos acordados.

Existen numerosos ejemplos en los que se lleva a cabo la cooperación delegada, uno de ellos es el presentado por la Iniciativa Energía Sostenible para Todos (SEforALL). En este caso, la iniciativa es una organización internacional que trabaja en asociación con las Naciones Unidas y que colaboran con el sector privado con agentes como Google, Fundación Ikea y la Fundación Rockefeller; y gobiernos locales como el Ministerio de Asuntos Exteriores de Dinamarca, la Agencia Austriaca de Desarrollo, entre muchos otros. Lo anterior, con el fin de implementar proyectos de energía renovable en África y Asia. Estos proyectos incluyen inversiones combinadas de subvenciones y préstamos concesionales (*Seforall, sf*).

Cooperación Multiactoral

La cooperación Internacional ha mostrado una amplia gama de actores involucrados en los procesos de colaboración para el desarrollo y la resolución de problemas globales. Hasta el momento, las modalidades de cooperación según los actores involucrados, como la bilateral, la Sur-Sur, la multilateral, la regional, la triangular y la descentralizada, han sido útiles para describir ciertos aspectos de la cooperación internacional, pero no ofrecen una categorización completa que refleje la complejidad y la variedad de actores que participan en estos procesos.

La creación de un nuevo concepto como el de *Cooperación Multiactoral* podría proporcionar un marco más completo y adecuado para comprender y analizar la diversidad de actores, relaciones y procesos involucrados en la cooperación internacional. La Cooperación Multiactoral podría definirse como la colaboración entre tres o más actores, tanto públicos como privados; organismos multilaterales, estatales y/o descentralizados, empresas, filántropos y/o entidades sociales mixtas, con el objetivo de desarrollar un proyecto con metas comunes. Esta forma de cooperación puede llevarse a cabo a través de diversas plataformas y mecanismos de coordinación, incluyendo alianzas público-privadas,

redes de colaboración, fondos conjuntos, programas de intercambio de conocimientos y tecnología, entre otros.

En la actualidad existen varios fondos que operan bajo dicho enfoque, que no podrían catalogarse como bilaterales, multilaterales, descentralizados, etc, ya que involucra a una amplia gama de actores. Un ejemplo de ello puede ser el *Fondo Mundial para la Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria*. Este fondo es un partenariado entre gobiernos, sociedad civil, sector privado y personas afectadas por las enfermedades. El financiamiento proviene principalmente del sector público con más de 80 países, los cuales han hecho o prometido contribuciones, tales como: Estados Unidos, Francia, Japón, México, India y Kenia. También se cuenta con la colaboración de fundaciones privadas como la Fundación Bill y Melinda Gates, la Fundación Johnson & Johnson y la Fundación Chanel entre muchas otras. A este gran fondo se le agregan entes multilaterales como la Unión Europea y la Organización Mundial de la Salud (*The Global Fund, sf*).

Al reconocer la contribución de una amplia gama de actores, la cooperación multiactoral puede ayudar a identificar las estrategias y acciones que se van generando en las nuevas dinámicas territoriales.

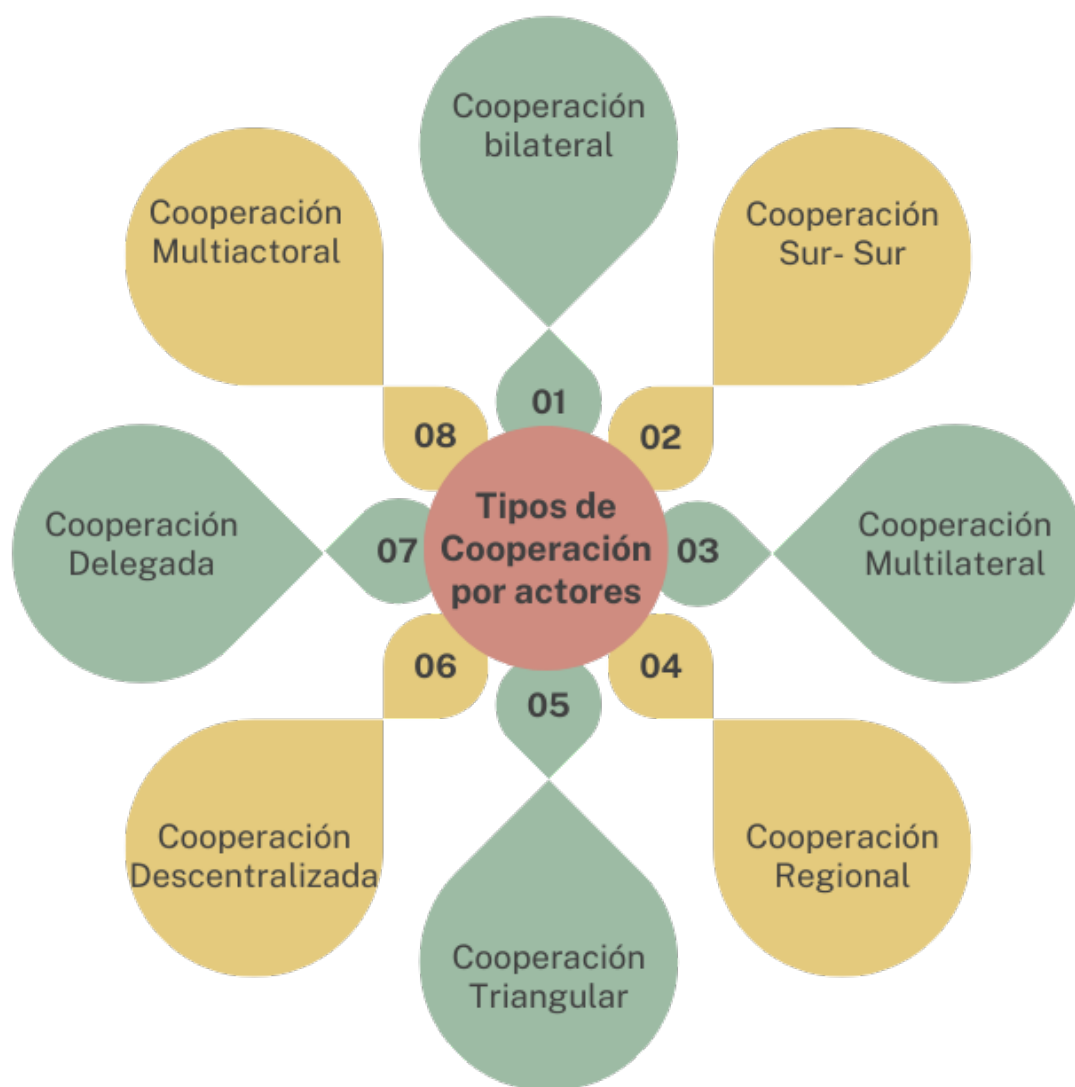


Figura 1.4: Tipos de Cooperación Internacional por Actores Involucrados. Elaboración propia.

1.1.4.3 Tipo de Cooperación por Objetivo o área de enfoque

Cooperación Técnica

La cooperación técnica es un componente fundamental de la asistencia internacional destinada a promover el desarrollo socioeconómico de los países receptores, mediante la transferencia de habilidades y conocimientos técnicos, económicos y organizacionales,

capacitando a individuos y las organizaciones de un país, y de esta forma, apoyar especialmente a las poblaciones más vulnerables (*Correa, 2008*).

Este tipo de cooperación se basa en dos objetivos principales: en primer lugar, contribuir a la creación de las bases para un desarrollo sostenido y endógeno, reconociendo la importancia del capital humano y el marco institucional en el progreso económico. En segundo lugar, busca aumentar la eficacia de la ayuda externa, centrándose en mejorar la capacidad de absorción y gestión de los países beneficiarios (*Alonso, 1999*).

Las funciones de la cooperación técnica abarcan una amplia gama de actividades, que van desde el asesoramiento político de alto nivel hasta la provisión de servicios técnicos específicos y la capacitación formal. Estas funciones pueden clasificarse en ocho grupos según Alonso (1999), que incluyen asesoría de alto nivel o consejo político, asistencia técnica específica, cobertura de necesidades provisionales hasta que se generen capacidades locales, asesoría operativa que incluye capacitación técnica, enseñanza formal vinculada a procesos formativos reglados, dinamización para incrementar la capacidad de grupos o instituciones, facilitación de acceso a capacidades e instituciones de países desarrollados y vigilancia mediante personal en el exterior para controlar operaciones. Además, la cooperación técnica se lleva a cabo también a través de OSC en proyectos centrados en microempresas y microcréditos, facilitando el acceso a la formación, el asesoramiento técnico y el capital.

La asistencia técnica abarca una amplia gama de actividades que van desde la formación y capacitación de recursos humanos hasta la transferencia de tecnología y know-how en diversos sectores. Expertos y profesionales de los países donantes, organizaciones internacionales u otros países, suelen llevar a cabo acciones de asesoría, capacitación y apoyo institucional (*Gómez y Sanahuja, 1999*).

Así mismo dentro de esta forma de cooperación se pueden encontrar programas de pasantías (programas que permiten que individuos viajen a otro país para adquirir conocimientos específicos. Pueden ser remuneradas y la duración y responsabilidades se establecen en acuerdos formales), voluntariado (colaboración activa en el desarrollo de actividades de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, generalmente no se

encuentra remunerado económicamente), auspicios académicos como (apoyos económicos o en especie para la formación y capacitación de personal), fellowships (programas de desarrollo profesional o académico con enfoque innovador en áreas específicas, una vez completado el programa, los participantes se convierten en fellows de la institución, formando una comunidad con intereses y lazos comunes), seminarios, cursos y talleres, entre otros (*Correa, 2008*). Es decir, la cooperación técnica implica la capacitación y formación de recursos humanos, mejorando sus niveles de instrucción, cualificación y capacidades técnicas (*Gómez-Torres, 2010*).

Un ejemplo de cooperación técnica lo encontramos con el Programa de Cooperación Técnica de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA). En este sentido la Agencia de Cooperación proporciona asistencia técnica en diversas áreas como la salud, la educación, la infraestructura y la gestión de desastres. Particularmente en el área de la prevención de desastres JICA ha aportado con cooperación técnica a países como: Honduras, El Salvador, Nicaragua, Ecuador, Colombia, Perú, Brasil, Chile, entre otros (*JICA, sf*).

Cooperación Científica y tecnológica

La cooperación científica y tecnológica se refiere a la colaboración entre países o entidades para promover el desarrollo mediante la transferencia de conocimientos, habilidades, tecnologías y experiencias acumuladas. Esto se logra a través del intercambio de personal investigador, estancias en instituciones de formación e investigación (universidades, laboratorios, escuelas industriales, de gestión pública), becas y actividades de formación. Además, implica la transferencia de tecnología y el desarrollo de proyectos conjuntos de investigación en áreas de interés mutuo (*Gómez y Sanahuja, 1999*).

Esta modalidad busca fortalecer capacidades, fomentar la innovación y la creación de conocimiento, y contribuir al avance del desarrollo sostenible a nivel global mediante la generación de soluciones compartidas.

Un ejemplo de cooperación científica es el que se presenta con el Programa HORIZON 2020. Este es un programa de cooperación científica y tecnológica entre la Unión Europea y otros países. Promueve la colaboración en áreas como la biotecnología, la energía

renovable y las tecnologías de la información. Uno de los proyectos destacados de este programa es el "All Atlantic Cooperation for Ocean Research and Innovation" (AANChOR). Este proyecto promueve la implementación de la investigación e innovación en el Atlántico Sur, en línea con la Declaración de Belém (BS), firmada por la UE, Brasil y Sudáfrica en 2017, para mejorar la cooperación en investigación e innovación en el Atlántico (*European Commission, sf*).

Cooperación Cultural

La cooperación cultural se refiere a las actividades destinadas a promover y difundir las expresiones culturales en su diversidad, así como a generar bienes y servicios culturales y garantizar el acceso a ellos para toda la población. Incluye la conservación y valorización del patrimonio cultural, tanto material como inmaterial, y fomenta el intercambio cultural entre países. Además, busca fortalecer la identidad cultural, proteger la diversidad lingüística y promover el diálogo intercultural, la educación y la cohesión social. Esta forma de cooperación también reconoce la dimensión cultural del desarrollo, contribuyendo a la generación de riqueza y a la promoción de la sostenibilidad y la cohesión social y territorial (*AUCI, 2016*).

El Programa Ibermedia es un ejemplo de Cooperación cultural, el cual promueve la producción y distribución de cine iberoamericano. Financia coproducciones, formación y desarrollo de proyectos cinematográficos entre los países miembros. Desde su creación en 1998, ha invertido más de 129 millones de dólares, apoyando 1160 proyectos de coproducción y 1153 proyectos audiovisuales en desarrollo. Gracias a que han creado más de 3 mil becas en 23 países de latinoamérica han contribuido al trabajo de 3.330 empresas y a más de 11.000 profesionales (*IBERMEDIA, sf*).

Cooperación Educativa

La cooperación educativa, vista desde una perspectiva de solidaridad entre iguales, se centra en proyectos que buscan democratizar la educación y elevar su calidad, transformándola en un instrumento eficaz de desarrollo. Se sustenta en el consenso entre diversos actores para implementar programas y proyectos educativos que respeten la

diversidad cultural y promuevan la comprensión de las relaciones económicas, políticas, sociales y culturales entre países. Esta cooperación internacional apoya la educación en diferentes países según sus necesidades y prioridades, abordando desafíos a largo plazo que incluyen tanto el apoyo material como el humano y profesional. En este tipo de cooperación podremos encontrar modalidades como becas, pasantías, voluntariado y fellowships (*Romano y Berro, 2012; Rotary International, 2017; Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, 2012*).

Además, ofrece oportunidades de formación que permiten comprender las interrelaciones globales, fomenta el intercambio de conocimientos y experiencias, y facilita el entendimiento de soluciones globales para los desafíos que enfrenta el mundo actualmente, promoviendo el desarrollo humano sostenible a través del trabajo conjunto entre países (*García de la Torre, 2013*).

Uno de los ejercicios de cooperación educativa más conocidos es el programa Erasmus+. Erasmus+ es un programa de la Unión Europea que apoya la educación, la formación, la juventud y el deporte en Europa. Facilita la movilidad de estudiantes y personal educativo entre los países miembros y asociados. Con un presupuesto de 26.200 millones de euros, Erasmus+ ofrece oportunidades de movilidad y cooperación en diversas áreas: educación superior, educación y formación profesionales, educación escolar (incluida la educación infantil), educación de adultos, juventud y deporte (*Erasmus, s.f.*).

Cooperación Financiera

La cooperación financiera, también conocida como cooperación económico-financiera, se refiere a una modalidad de colaboración que tiene como objetivo promover el desarrollo humano y económico de los países socios, en consonancia con las metas globales de desarrollo sostenible. Se caracteriza por la realización de inversiones o transferencias de recursos económicos de naturaleza reembolsable y no reembolsable, con el propósito de abordar los desafíos de financiación del desarrollo a nivel mundial (*AECID, sf; OCDE 1999*).

La financiación reembolsable es un tipo de apoyo financiero en el que los recursos otorgados deben ser devueltos por el beneficiario en un momento posterior, acompañados de

intereses u otras tarifas acordadas. Este tipo de financiamiento se rige por los términos y condiciones estipulados en un acuerdo de préstamo, que pueden incluir plazos de reembolso, tasas de interés, amortización de capital y requisitos de garantías. El propósito fundamental de la financiación reembolsable es proporcionar recursos económicos que permitan a los prestatarios llevar a cabo proyectos o actividades que generen retornos financieros, lo que les permitirá reembolsar el préstamo en el futuro. Este tipo de financiamiento puede destinarse a una amplia variedad de propósitos, como inversiones empresariales, proyectos de infraestructura, educación, salud o vivienda, entre otros (FCAS, 2021).

La financiación no reembolsable se define como un tipo de asistencia financiera en el que los recursos concedidos al beneficiario no necesitan ser devueltos. En este enfoque los donantes proporcionan fondos para proyectos específicos con el fin de apoyar el desarrollo económico de los países con menor nivel de desarrollo en áreas específicas como reducción de la pobreza, la educación, la salud y otros objetivos de desarrollo (*Departamento Nacional de Planeación, 2015*). Este proceso implica la identificación de necesidades, la solicitud de fondos, la evaluación y aprobación del proyecto, la implementación bajo supervisión y la rendición de cuentas. Los fondos pueden entregarse en forma de donaciones directas, subvenciones, asistencia técnica o equipos, y provienen de gobiernos, organizaciones internacionales o donantes individuales.

Este instrumento de cooperación adopta diversas modalidades, que incluyen préstamos, créditos, líneas de crédito, operaciones de capital, operaciones de garantía u operaciones mixtas, así como donaciones destinadas al diálogo de políticas, bonificación de intereses y contribuciones a fondos fiduciarios de organismos internacionales en el marco de la cooperación multilateral (AECID, sf).

Es importante destacar que para ser considerada cooperación para el desarrollo, según los criterios del Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE, esta ayuda debe tener un grado de concesionalidad o gratuidad de al menos el 25%. Por otro lado, la financiación oficial para el desarrollo se evalúa en relación con los ingresos de los países receptores, no de los países donantes individuales. Por lo tanto, constituye una medida amplia de los ingresos oficiales de los países en desarrollo con fines de desarrollo (OCDE, sf).

Otro aspecto a considerar es que la ayuda puede estar ligada. La ayuda ligada, también conocida como ayuda condicionada, es una forma de asistencia financiera en la que el país donante impone condiciones al receptor respecto a la selección de bienes y servicios a utilizar en el marco de proyectos de cooperación. Esto significa que el país beneficiario está obligado a adquirir ciertos bienes o servicios del país donante o de un grupo específico de países designados por el donante. Así también, la ayuda totalmente ligada implica que los contratos financiados con la ayuda no están abiertos a todos los países en desarrollo ni a todos los países miembros de la OCDE, mientras que la ayuda parcialmente ligada significa que los préstamos o donaciones están condicionados a la contratación de bienes y servicios del país donante o de un número limitado de países en desarrollo. Por otro lado, la ayuda no ligada implica que los procedimientos de licitación están abiertos a todos los países en desarrollo y miembros de la OCDE, sin imposiciones específicas sobre la procedencia de los bienes y servicios a adquirir (AECID, sf).

Como ejemplo de Cooperación Financiera se puede considerar el Programa de Crédito del Banco Mundial para la Agricultura. En este sentido, el Banco Mundial ofrece créditos y préstamos concesionales a países para financiar proyectos agrícolas. Estos fondos ayudan a mejorar la productividad agrícola, la seguridad alimentaria y la reducción de la pobreza rural (*World Bank, sf*).

Cooperación Comercial

La cooperación comercial, también conocida como ayuda al comercio, se refiere a un conjunto de iniciativas y políticas diseñadas para mejorar la capacidad de los países en desarrollo para participar en el comercio internacional y beneficiarse de él. Este tipo de cooperación aborda diversos aspectos relacionados con el comercio, desde la política y la regulación hasta la infraestructura y la capacitación productiva.

Una de las formas más comunes de cooperación comercial son las preferencias comerciales otorgadas por los países desarrollados a los países en desarrollo. Estas preferencias eliminan o reducen las barreras comerciales, como aranceles y cuotas, facilitando el acceso de los productos de los países en desarrollo a los mercados

internacionales. A través de estas preferencias, se busca promover la industrialización y la diversificación productiva en los países beneficiarios, aumentando así sus ingresos por exportación y fortaleciendo su capacidad de importación de bienes necesarios para su desarrollo.

Otro aspecto importante de la cooperación comercial es el apoyo a las exportaciones, que incluye programas de capacitación, asistencia técnica y desarrollo de infraestructuras para mejorar la calidad y competitividad de los productos exportados por los países en desarrollo. Además, se promueven iniciativas como el comercio justo, que busca equilibrar las relaciones comerciales internacionales garantizando condiciones justas para los productores de países en desarrollo y promoviendo prácticas sostenibles y una remuneración equitativa para los trabajadores (*Gómez y Sanahuja, 1999*).

En México se cuenta con un ejemplo muy claro de Cooperación Comercial con dos potencias económicas, el llamado United States-Mexico-Canada Agreement (USMCA) o también conocido en México como el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) es un acuerdo comercial entre los países mencionados que facilita el comercio de bienes y servicios, elimina aranceles y fomenta la cooperación económica entre los tres países. Además, busca crear condiciones más equitativas para los trabajadores, beneficia a los agricultores, ganaderos y agronegocios, apoyar la economía a través de nuevas protecciones para la propiedad intelectual y sienta bases que cubren el comercio digital, anticorrupción y buenas prácticas regulatorias (*Office of the United states trade representative, sf; Gobierno de México, sf*).

Créditos de Exportación

Los créditos de exportación son un componente crucial dentro del ámbito de la cooperación comercial. Estos préstamos están destinados específicamente a facilitar las transacciones comerciales entre países al proporcionar financiamiento para la exportación de bienes y servicios. Los créditos de exportación pueden ser otorgados tanto por el sector oficial como por el sector privado. Cuando son extendidos por el sector privado, pueden estar respaldados por garantías oficiales, lo que proporciona una mayor seguridad a los

prestamistas y fomenta la participación del sector privado en el financiamiento de las exportaciones (OCDE, *sf*).

Con ejemplos de este tipo de Cooperación encontramos al KfW IPEX-Bank GmbH el cual es un banco alemán especializado en la financiación internacional de proyectos y exportaciones. Ofrece financiamiento a largo plazo para exportaciones, especialmente en sectores como la infraestructura, la energía y la industria manufacturera (KfW IPEX-Bank, *sf*).

Reorganización de Deuda

La reorganización de deuda, también conocida como alivio de deuda o reestructuración de la deuda, es un proceso mediante el cual deudores y acreedores, a veces con la intervención de terceros, ajustan las condiciones de un préstamo existente. Este procedimiento es comúnmente utilizado por países que enfrentan dificultades para cumplir con los pagos de sus deudas debido a circunstancias como crisis económicas o problemas políticos internos. Los objetivos principales de la reorganización de deuda son flexibilizar las condiciones de pago para garantizar que el deudor pueda cumplir con sus obligaciones sin incurrir en nuevas deudas y liberar recursos financieros para destinarlos a actividades que promuevan el desarrollo económico y social del país (Serrani y Filmus, 2009).

Entre las estrategias utilizadas en la reorganización de deuda se encuentran la condonación parcial o total de la deuda, la reprogramación o refinanciamiento para extender los plazos de pago, la asunción de la deuda por parte de terceros a cambio de contraprestaciones del deudor, y la conversión de la deuda en otros activos económicos (OCDE, *sf*).

Este proceso puede implicar una transferencia real de fondos al país receptor, como en el caso de la condonación de la deuda, o simplemente una reestructuración de los términos de pago. En ambos casos, el objetivo final es aliviar la carga financiera del deudor y permitir una gestión más sostenible de sus finanzas públicas. Es importante destacar que el alivio de la deuda puede contribuir a aumentar los fondos disponibles en el presupuesto del gobierno receptor, ya que la reducción del servicio de la deuda libera recursos que pueden destinarse

a otras áreas prioritarias, como la reducción de la pobreza o la inversión en infraestructura, servicios básicos e incluso para financiar programas de conservación (Debt-for-nature Swap) (*AECID, sf; Data UN, sf*).

Un ejemplo reciente que puede tomarse en cuenta como cooperación para reducción de deuda se presenta con la Iniciativa de Suspensión del Servicio de la Deuda (DSSI) lanzada por el G20 y el Club de París. Esta iniciativa permite a los países suspender temporalmente el pago de su deuda bilateral oficial, con base en información de la base de datos de Estadísticas de Deuda Internacional (IDS) del Banco Mundial. Liberando recursos para enfrentar la pandemia de COVID-19. Incluye contribuciones de gobiernos y entidades financieras internacionales (*World Bank, 2022*).

Cooperación Deportiva

La cooperación deportiva emerge como un puente que une naciones, promoviendo el desarrollo integral a través del deporte y la actividad física. Esta forma de colaboración, fundamentada en la competencia, la camaradería y la amistad, tiene como objetivo fortalecer los lazos entre los Estados participantes y fomentar diversas iniciativas vinculadas al ámbito deportivo (*Consejo Superior de Deportes, sf*).

A través de estos programas, se facilita el intercambio de experiencias, conocimientos y recursos entre los comités olímpicos nacionales, instituciones deportivas y entidades gubernamentales, promoviendo así el desarrollo equitativo del deporte a nivel global. Entre las áreas de colaboración identificadas en los programas de cooperación deportiva se encuentran el intercambio de recursos económicos y no económicos, la formación de especialistas y gestores deportivos, el apoyo al deporte para personas discapacitadas, progresos en el campo de la ciencia y la tecnología aplicadas al deporte, la colaboración en la organización de eventos y actividades deportivas, la protección al joven deportista, el fomento del deporte femenino, entre otros aspectos relevantes para el desarrollo integral del deporte. Para garantizar la efectividad de estos programas, se establecen condiciones financieras claras para la ejecución de estos intercambios, asegurando una distribución

equitativa de los recursos y responsabilidades entre los organismos participantes (*Consejo Superior de Deportes, sf*).

Es importante destacar que la cooperación deportiva se fundamenta en principios sólidos, como los recogidos en la Carta Olímpica, que promueven la educación a través del deporte sin discriminaciones de ningún tipo y fomentan valores como la amistad, la solidaridad y el juego limpio. Estos principios guían las acciones y decisiones de los organismos involucrados, asegurando que la cooperación se base en un enfoque inclusivo y ético (*Comité Olímpico Internacional, 2023*).

Como ejemplo de Cooperación deportiva se cuenta con la Iniciativa de Cooperación Deportiva entre Japón y África por parte de la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA). Al margen de la 7ª Conferencia Internacional de Tokio sobre el Desarrollo de África, JICA y sus agencias asociadas para el desarrollo, el Banco Mundial y la Agencia Francesa de Desarrollo (ADF), organizaron conjuntamente un evento paralelo llamado "Deportes para África" el 27 de agosto. 2019 (*JICA, 2019*).

Ayuda de Emergencia

En un contexto global marcado por la creciente frecuencia e intensidad de desastres naturales y conflictos armados, la ayuda de emergencia se erige como un pilar fundamental de la cooperación internacional. Este tipo de asistencia, proporcionada con carácter de urgencia a las víctimas más vulnerables, refleja el compromiso con la protección de la vida y la dignidad humana en momentos de crisis (*Abrisketa y Pérez de Armiño, 2000*).

La ayuda de emergencia se distingue por su rapidez y eficacia en la provisión gratuita de bienes y servicios esenciales para la supervivencia inmediata, incluyendo alimentos, agua, refugio, medicamentos y atención médica. Este tipo de intervención suele tener un marco temporal muy limitado, normalmente de hasta 6 o, como máximo, 12 meses (*Álvarez-Orellana, 2012*). Los beneficiarios de la ayuda de emergencia son principalmente las poblaciones afectadas por desastres naturales, como terremotos, inundaciones, sequías o huracanes, así como aquellos atrapados en conflictos armados, ya sean refugiados, desplazados internos o comunidades locales en zonas de combate. A través de esta asistencia,

estas personas reciben el socorro necesario para cubrir sus necesidades más básicas y urgentes, desde la atención médica hasta la protección contra la violencia y el abuso (*Gómez y Sanahuja, 1999*).

Como ejemplo de ayuda de emergencia se puede mencionar el Fondo de Emergencia de la Cruz Roja Internacional. La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (FICR) utiliza este fondo para brindar asistencia inmediata en desastres y crisis, cubriendo necesidades urgentes como agua, alimentos, y refugio (*CIFRC, sf*).

Ayuda Humanitaria

La ayuda humanitaria, en su esencia, representa la transferencia de recursos y envío de materiales con el propósito de cubrir las necesidades básicas más elementales de las personas que no pueden hacerlo por sí mismas. Este tipo de cooperación se activa especialmente en situaciones de hambruna o conflictos prolongados, donde un gran número de individuos queda en situación de vulnerabilidad extrema, dependiendo de la asistencia internacional para su supervivencia. En este sentido, la ayuda alimentaria es una de las formas más comunes de intervención, consistiendo en la transferencia de recursos alimenticios a países o sectores específicos, ya sea en forma de venta (con al menos el 25% de concesionalidad) donaciones o créditos subsidiados (con un plazo de reembolso de tres años o más), destinados a la adquisición de alimentos esenciales para la subsistencia (*Shaw y Clay, 1993*). Los principios éticos y operativos que guían la ayuda humanitaria son fundamentales para su efectividad y legitimidad. La humanidad, la imparcialidad, la neutralidad y la independencia son pilares sobre los cuales se sostiene esta forma de cooperación, asegurando que las necesidades de las personas sean la prioridad, por encima de intereses políticos o económicos (*Borton et al., 1994*).

La ayuda humanitaria va más allá de la simple provisión de recursos básicos. Incluye operaciones prolongadas para refugiados y desplazados internos, que proporcionan asistencia a grupos que, debido a diversas crisis, necesitan apoyo durante períodos prolongados. Estas operaciones tienen como objetivo no solo garantizar la subsistencia inmediata, sino también

contribuir a la estabilización económica y social de las comunidades afectadas y sentar las bases para su rehabilitación y desarrollo futuro (*Borton et al., 1994*). Además, la ayuda humanitaria no se limita solo a la provisión de bienes y servicios básicos, sino que también incluye la protección de los derechos fundamentales de las víctimas, abogando por los derechos humanos y la defensa de los más vulnerables en contextos de conflicto y crisis.

La ayuda humanitaria se lleva a cabo siguiendo una serie de principios éticos y operativos establecidos por el Derecho Internacional Humanitario y otros instrumentos jurídicos internacionales, tales como: los cuatro Convenios de Ginebra (1949), la Convención sobre el Derecho Internacional de los Refugiados (1951), las Directrices de Oslo (1998), el Convenio de Ayuda Alimentaria (1999), los Principios y Buenas Prácticas de la Donación Humanitaria (2003), los compromisos de la primera Cumbre Mundial Humanitaria y su Agenda para la Humanidad (2016), entre otros. Estos principios, como la independencia, humanidad, neutralidad e imparcialidad, garantizan que la asistencia se brinde de manera objetiva y sin discriminación alguna, basándose únicamente en las necesidades de las personas afectadas (AECID, sf). Además, se promueve la dignidad humana y se busca evitar la instrumentalización de la ayuda con fines políticos o económicos, asegurando que las acciones humanitarias estén enfocadas en aliviar el sufrimiento de las víctimas y proteger sus derechos fundamentales. Esta asistencia se lleva a cabo con la colaboración de diversos actores, incluyendo Estados, organizaciones multilaterales, OSC y fuerzas militares, que trabajan en conjunto para garantizar una respuesta coordinada y efectiva (*Gómez y Sanahuja, 1999*).

Es importante mencionar que la ayuda humanitaria no es una solución definitiva, sino más bien un primer paso para mitigar el sufrimiento y proteger la vida y la dignidad de las personas afectadas. Además, se reconoce la necesidad de abordar las causas subyacentes de la crisis, como la injusticia social y económica, a través de medidas estructurales y políticas a largo plazo.

Como ejemplo de ayuda humanitaria nos encontramos con el Programa Mundial de Alimentos (PMA). Este programa proporciona asistencia alimentaria a millones de personas afectadas por conflictos y desastres naturales. Sus operaciones incluyen la entrega de

alimentos, cupones y transferencias de efectivo para satisfacer necesidades nutricionales urgentes (*World Food Programme, sf*).



Figura 1.5: Tipos de Cooperación Internacional por Área de Enfoque. Elaboración propia.

1.1.5 Marco Jurídico para la Cooperación Internacional para el Desarrollo en México

El marco jurídico establece los fundamentos legales que orientan las acciones del país en materia de colaboración internacional. Este marco define las normas, instrumentos y mecanismos que permiten al Estado participar activamente en la dinámica global, ya sea como receptor u oferente de cooperación para el desarrollo. La legislación aplicable no solo busca alinear las acciones de México con los principios del derecho internacional, sino también garantizar que estas iniciativas promuevan el desarrollo humano sostenible, la equidad y el bienestar social, tanto dentro como fuera del territorio nacional.

Dado el papel crucial que desempeña la cooperación internacional para el fortalecimiento del desarrollo social, resulta imprescindible comprender los instrumentos legales que regulan su implementación en México. Estas disposiciones no solo delimitan las responsabilidades y competencias de las instituciones involucradas, sino que también establecen un marco de transparencia, rendición de cuentas y eficiencia en la gestión de recursos y acciones internacionales.

En esta sección, se examinan los principales componentes del marco jurídico mexicano para la cooperación internacional, destacando los mecanismos, instrumentos y normas clave que han sido diseñados para fomentar la colaboración efectiva con otros países y organismos internacionales. Además, se analizan las implicaciones de estas disposiciones en la política exterior y el desarrollo institucional de México, así como su impacto en la construcción de relaciones globales más equitativas y sostenibles.

1.1.5.1 Mecanismos, Instrumentos y Normas de la Cooperación Internacional en México

Tras explorar las diversas modalidades de cooperación internacional aplicables para México, es crucial adentrarse en los entresijos que sostienen y dirigen esta colaboración a nivel nacional e internacional. En esta etapa se profundizará sobre los elementos clave que dan forma a la Cooperación Internacional en México.

La comprensión de estos mecanismos e instrumentos no solo arroja luz sobre la dinámica de la cooperación internacional en México, sino que también destaca la importancia de una gobernanza efectiva y la alineación a los marcos globales.

1.1.5.1.1 Marco Jurídico

Para contar con una política integral y comprehensiva de la cooperación internacional, en México se cuentan con las siguientes normas jurídicas que enmarcan la política de la cooperación: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; la Ley

de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID); el Reglamento interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores; la Ley del Servicio Exterior Mexicano; el Plan Nacional de Desarrollo; y el Programa Sectorial de Relaciones Exteriores

A) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

El marco legal de la Constitución abarca diversos aspectos críticos de la política nacional, incluyendo las relaciones internacionales. En particular, el Artículo 89 fracción X, confiere al Presidente de la República la responsabilidad de dirigir la política exterior y de celebrar tratados internacionales, entre otras atribuciones. Esta disposición constitucional establece principios normativos esenciales como la autodeterminación de los pueblos, la no intervención, la solución pacífica de controversias, y la cooperación internacional para el desarrollo, entre otros. Estos principios no solo guían la política exterior de México, sino que también reflejan su compromiso con el derecho internacional y los esfuerzos globales por la paz y la seguridad internacionales (*REFORMADA, D.O.F. 10 DE JUNIO DE 2011*).

La aplicación del Artículo 89 fracción X de la Constitución mexicana se ha evidenciado en diversas instancias, tales como la negociación y firma de tratados internacionales y la cooperación en asuntos de importancia global.

Bajo el tema de la celebración de tratados internacionales, se podría mencionar el del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), el cual es un ejemplo destacado. En el marco de la tercera reunión de medio término del Tratado México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), que se lleva a cabo en Toronto, el subsecretario de Comercio Exterior de la Secretaría de Economía, Alejandro Encinas Nájera, sostuvo encuentros bilaterales con sus contrapartes de los socios de América del Norte. Reflejando así la dirección de la política exterior y la promoción de acuerdos que benefician a la economía nacional y fortalecen las relaciones comerciales con los países vecinos (Gobierno de México, 2024).

Además, México ha demostrado su compromiso con la cooperación internacional en temas de migración. En marzo de 2023, se anunció un acuerdo bilateral con Estados Unidos para abordar la migración irregular y mejorar la seguridad en la frontera compartida. Este acuerdo resalta la importancia de la colaboración entre naciones para enfrentar desafíos

comunes, cumpliendo con los principios constitucionales de cooperación internacional para el desarrollo y la promoción de soluciones pacíficas a problemas transfronterizos (*Voz de América, 2024*).

Estos ejemplos ilustran cómo el marco legal establecido por la Constitución mexicana guía las acciones del gobierno en el ámbito internacional, asegurando la promoción de la autodeterminación de los pueblos, la no intervención, la solución pacífica de controversias, y la cooperación global para el desarrollo, en línea con los principios fundamentales del derecho internacional y los esfuerzos por la paz y la seguridad mundiales.

B) Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID)

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de abril de 2011, esta ley tiene como objetivo proporcionar al Poder Ejecutivo Federal las herramientas necesarias para la programación, promoción, coordinación y evaluación de acciones y programas de cooperación internacional para el desarrollo entre México y otros países, así como con organismos internacionales. Estas acciones buscan promover el desarrollo humano sostenible, incluyendo la erradicación de la pobreza, la mejora de la educación, la protección del medio ambiente y la promoción de los derechos humanos, basándose en principios de solidaridad internacional y transparencia (*Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2011*).

C) Reglamento interior de la Secretaría de Relaciones Exteriores

El Reglamento aborda varios elementos relacionados con la cooperación internacional, como la definición de funciones y responsabilidades de las unidades administrativas, la gestión de tratados internacionales, la coordinación interinstitucional, la política de cooperación internacional, la promoción de la cooperación, entre otros.

D) Ley del Servicio Exterior Mexicano

El Artículo 11-BIS de la Ley del Servicio Exterior Mexicano establece que en la estructura de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México, un representante de cada una de las Subsecretarías y de la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo deberá ser miembro del Servicio Exterior de carrera con un rango mínimo de consejero o de coordinador administrativo. Estos representantes son propuestos por los titulares de cada Subsecretaría y por la Agencia (*Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 1994*).

E) Plan Nacional de Desarrollo

En el marco del Plan nacional de desarrollo 2019-2024, el capítulo 1: “política y gobierno” se resalta la importancia de la política exterior de México, que busca retomar los principios históricos de la diplomacia mexicana. Se hace hincapié en principios como la autodeterminación de los pueblos, la no intervención, la solución pacífica de controversias y la cooperación internacional para el desarrollo. El gobierno federal se compromete a ofrecer cooperación para el desarrollo, amistad y respeto a nivel mundial, especialmente hacia América Latina, Caribe, con Estados Unidos y Canadá, así como a fortalecer los lazos económicos, culturales, de seguridad, científicos y tecnológicos en la región. En este contexto, se subraya la relevancia de la cooperación internacional para el desarrollo como un pilar fundamental de la política exterior de México (*Secretaría de Gobernación, 2019*).

El comunicado oficial titulado "100 Compromisos para el Segundo Piso de la Cuarta Transformación" refuerza la importancia de la política exterior y la cooperación internacional en el marco de las transformaciones políticas y sociales en México. Este documento busca consolidar los principios de autodeterminación de los pueblos, la no intervención y la solución pacífica de controversias, vinculando estos valores con acciones concretas orientadas al desarrollo sostenible y a fortalecer la posición de México en el ámbito global.

Entre los compromisos destacados, el número 6 y 7 subrayan la relevancia de la cooperación multilateral para combatir el cambio climático y promover una transición energética justa. Asimismo, los compromisos 33 y 34 ponen énfasis en la construcción de

alianzas estratégicas con América Latina, el Caribe, Estados Unidos y Canadá, promoviendo la integración económica, cultural y tecnológica.

El comunicado también plantea acciones específicas para fortalecer la AMEXCID como un actor clave en la cooperación internacional para el desarrollo y avanzar en la integración de México a foros globales orientados a la sostenibilidad y la justicia social. Con esta visión, México aspira a consolidarse como un referente en la promoción de los derechos humanos, el desarrollo sostenible y el liderazgo regional en iniciativas de cooperación (*Gobierno de México, 2025*).

F) Programa Sectorial de Relaciones Exteriores

El documento examina el marco legal que sustenta el programa de relaciones exteriores, haciendo hincapié en los elementos que respaldan la colaboración internacional. Estos elementos incluyen la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará) y el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres 2013-2018. El "Capítulo I. Diagnóstico" aborda las relaciones bilaterales y regionales, destacando la cooperación internacional para el desarrollo como un mecanismo crucial de colaboración. Además, los "Capítulos II, III y IV" establecen los Objetivos, Estrategias, Líneas de Acción e indicadores del Programa Sectorial de Relaciones Exteriores, abordando varios temas de su competencia, incluyendo aquellos relacionados con la cooperación internacional para el desarrollo (*Secretaría de Relaciones Exteriores, 2020*).

1.5.1.2 Instrumentos de la Cooperación Internacional en México

De acuerdo con la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID) se determinan 2 instrumentos que buscan estructurar y administrar la forma en la que México establece relaciones de cooperación con otros países para diferentes rubros. Estos son: la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y el Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo (*Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2011*).

A) Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo

La Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Relaciones Exteriores de México, creado en cumplimiento de la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Sus atribuciones incluyen la coordinación de acciones de cooperación internacional con diversas dependencias gubernamentales, así como la asesoría en tratados y convenios internacionales relacionados con la cooperación.

La AMEXCID también supervisa y evalúa la ejecución de políticas y acciones de cooperación en conjunto con las instituciones cooperantes. Tiene un papel importante en la calificación de cooperantes y en la celebración de convenios tanto a nivel nacional como internacional. Esta agencia se encarga de identificar opciones de cooperación internacional, realizar evaluaciones previas a proyectos y desarrollar metodologías para contabilizar recursos destinados a la cooperación internacional por parte de cooperantes mexicanos. Además, se asegura de mantener a su personal actualizado en las mejores prácticas de cooperación internacional.

Por otra parte, es la AMEXCID la encargada de administrar el Registro Nacional y el Sistema Nacional de Información de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, los cuales conforman el pilar estadístico que facilitará la cuantificación y rendición de cuentas en materia de oferta y recepción de CID.

Actualmente, la AMEXCID emplea diversos mecanismos para llevar a cabo la Cooperación Internacional para el Desarrollo. En su informe anual de actividades correspondiente al año 2022, destaca la implementación de 26 programas bilaterales y regionales, los cuales abarcan un total de 142 proyectos. Estas iniciativas abordan una amplia variedad de temas y contribuyen significativamente al desarrollo regional.

Entre los proyectos más sobresalientes se encuentran Sembrando Vida y Jóvenes Construyendo el Futuro, los cuales representan esfuerzos emblemáticos para fomentar el desarrollo social en países de Centroamérica como Honduras, El Salvador y Guatemala. Además, se ha fortalecido el número de proyectos de cooperación bilateral con países como

Argentina (7 proyectos), Bolivia (8 proyectos), Chile (23 proyectos), Colombia (8 proyectos), Brasil (2 proyectos), Ecuador (4 proyectos), Perú (4 proyectos), Paraguay (6 proyectos) y Uruguay (11 proyectos). En el marco de las actividades de los programas de cooperación técnica y científica en Centroamérica y el Caribe, se han desarrollado un total de 31 proyectos, involucrando a países como Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Belice, Jamaica y República Dominicana (AMEXCID, 2022).

AA) Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo

El Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo (RENCID) es un componente clave de la política mexicana de cooperación internacional. Su función principal, según la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID), es recopilar y mantener un registro detallado de las actividades relacionadas con la cooperación internacional. El RENCID debe incluir información sobre las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF) que participan en la cooperación internacional, los acuerdos y convenios suscritos, los proyectos y acciones de cooperación en los que estas dependencias están involucradas (ya sea como oferentes o receptores), informes de los cooperantes, tratados internacionales, asignaciones presupuestales federales al Fondo, evaluaciones y ejercicio presupuestal.

Esta plataforma se convierte en un recurso valioso para cuantificar y transparentar la oferta y recepción de Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID). A través de la información contenida en el RENCID, se pueden tomar decisiones informadas en la formulación de políticas exteriores y en la identificación de áreas prioritarias para la cooperación internacional. Más de 40 instituciones mexicanas utilizan esta plataforma para registrar sus esfuerzos internacionales en CID. La información recopilada en el RENCID es crucial para tomar decisiones de política exterior y comprender la cantidad y los sectores a los que se dirigen los esfuerzos de cooperación internacional de México.

AB) El Sistema Nacional de Información de la Cooperación Internacional para el Desarrollo

El Sistema Nacional de Información de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (SICID) es una base de datos que tiene como finalidad organizar, administrar y mantener actualizada la información relacionada con las acciones y proyectos de Cooperación Internacional para el Desarrollo (CID), así como las actividades de promoción económica y cultural realizadas por la AMEXCID en colaboración con las Representaciones de México en el Exterior y las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF). Este sistema permite identificar concurrencias, evitar duplicaciones de esfuerzos y detectar posibles iniciativas contradictorias en la cooperación internacional impulsadas por diversas dependencias e instancias del gobierno federal. Trabaja en sinergia con el Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo (RENCID) y constituye un pilar estadístico fundamental para cuantificar y rendir cuentas en materia de oferta y recepción de CID.

B) Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo

El Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo se basa en un marco legal sólido y tiene como objetivo principal promover el desarrollo de México y fortalecer las relaciones con otros países mediante la cooperación internacional. Se enfoca en áreas prioritarias como igualdad de género, salud, educación y medio ambiente, y busca impulsar la promoción económica y turística. El programa establece metas y parámetros para medir su éxito y proyecta un papel activo de México en la cooperación internacional y su contribución al desarrollo global (*Gobierno de México, 2016*).



Figura 1.6: Pirámide de Kelsen de la Cooperación Internacional en México. Elaboración propia.

1.2 MARCO CONCEPTUAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), comúnmente llamadas Organizaciones No Gubernamentales (ONG), representan un sector sumamente diverso con objetivos, estructuras y motivaciones que varían considerablemente. Debido a esta diversidad, no existe una definición universalmente aceptada de las OSC. Sin embargo, es posible identificar una serie de características comunes que las distinguen (*Alternativas y Capacidades AC, 2020; Nieto, 2001*).

Propósito no lucrativo: Las OSC no tienen como objetivo generar beneficios económicos personales, ni distribuyen ganancias entre sus miembros o directivos. Aunque pueden llevar a cabo actividades que generan ingresos, su finalidad no es obtener lucro monetario.

Constitución voluntaria: Estas organizaciones se forman de manera voluntaria, y suelen contar con una participación voluntaria significativa de sus miembros. Aunque pueden tener empleados remunerados, la participación voluntaria es fundamental en su funcionamiento.

Estructura formal: Las OSC tienen una estructura institucional formal y están legalmente reconocidas. En México, estas organizaciones adoptan diversas figuras jurídicas, tales como Asociación Civil (AC), Institución de Asistencia Privada (IAP), Asociación de Beneficencia Privada (ABP), Institución de Beneficencia Privada (IBP) y Fundación de Beneficencia Privada (FBP). Esta formalidad incluye la existencia de estatutos oficiales u otros documentos que definen su misión, objetivos y ámbito de acción, así como la obligación de rendir cuentas a sus miembros y donantes, lo cual refuerza su transparencia y credibilidad.

Independencia: Las OSC operan de manera independiente, sin estar vinculadas a gobiernos u otras autoridades públicas, manteniendo autonomía en su toma de decisiones y en la definición de sus agendas.

Compromiso con la vida pública: El propósito central de las OSC es participar activamente en la vida pública, abordando temas y problemas de interés general que afectan a la sociedad en su conjunto, sin defender intereses comerciales o profesionales específicos de sus miembros.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil, también denominadas tercer sector o entidades de servicio a terceros (*Centro Mexicano para la Filantropía, 2017*), tienen como objetivo fundamental satisfacer necesidades sociales específicas en diversos ámbitos (*Pérez et al., 2011*). Su labor abarca desde la promoción de los derechos humanos hasta el fortalecimiento de capacidades y la búsqueda de recursos financieros, entre otras acciones variadas. La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) de 2004, con su última modificación en 2022, establece una clasificación legal que reconoce la amplia diversidad de actividades en las que estas organizaciones pueden involucrarse. Estas actividades son las siguientes:

I. Asistencia social, conforme a lo establecido en la Ley de Asistencia Social y en la Ley General de Salud;

II. Apoyo a la alimentación popular;

III. Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público;

IV. Asistencia jurídica;

V. Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas;

VI. Promoción de la equidad de género;

VII. Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad;

VIII. Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural;

IX. Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos;

X. Promoción del deporte;

XI. Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias;

XII. Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales;

XIII. Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico;

XIV. Fomento de acciones para mejorar la economía popular;

XV. Participación en acciones de protección civil;

XVI. Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta ley;

XVII. Promoción y defensa de los derechos de los consumidores;

XVIII. Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana, y

XIX. Las que determinen otras leyes.

1.2.1 Hitos históricos de las Organizaciones de la Sociedad Civil y el contexto mexicano

Las organizaciones civiles en México han desempeñado un papel fundamental en el panorama de la ayuda humanitaria y el activismo social, cuyo origen se sitúa en un contexto de creciente conciencia global sobre la desigualdad.

El desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil no puede entenderse sin considerar su relación con acontecimientos históricos de alcance mundial. En el siglo XVIII,

la lucha contra la esclavitud fue un catalizador importante que vio surgir organizaciones como la Anti-Slavery International en 1787 (*Echeverri, 2019*). Este movimiento sentó las bases para la defensa de los derechos humanos a nivel internacional. Por otra parte, la Cruz Roja Internacional, fundada en 1859 en respuesta a las atrocidades de la guerra franco-italiana, estableció un modelo para la acción voluntaria y humanitaria en tiempos de crisis (*Pedroso et al., 2017*).

La influencia de la religión también ha sido notable en la formación de OSC. Ejemplos como el Ejército de Salvación, fundado en 1865, y Christian Aid, establecido en 1945, muestran cómo la fe ha motivado acciones humanitarias dirigidas a los marginados y afectados por crisis (*Baughan y Fiori, 2015*). Asimismo, las secuelas de las guerras mundiales dieron origen a organizaciones como OXFAM y CARE, dedicadas a aliviar el sufrimiento de las víctimas de conflictos y desastres naturales.

En el caso específico de México, las organizaciones civiles tienen una historia que se remonta a la época colonial. Desde entonces, las órdenes religiosas desempeñaron un papel importante en la asistencia social, abordando temas de salud, alimentación y hospicios (*Natal y Muñoz, 2013*). Sin embargo, con la implementación de las Leyes de Reforma en 1859, el Estado adquirió un papel más activo en la provisión de servicios sociales, aunque sus capacidades eran limitadas para atender las necesidades de la población.

La promulgación de la Ley de Beneficencia Privada en 1889 durante el gobierno porfirista marcó un hito en la historia de las organizaciones civiles en México. Esta ley permitió la creación de la Junta de Beneficencia Privada, institución encargada de ejecutar actividades filantrópicas con fondos privados y con la supervisión del Estado (*Archivo Histórico y Memoria Legislativa, s.f.*). Posteriormente, las organizaciones filantrópicas se fortalecieron, especialmente en momentos de crisis como catástrofes naturales y conflictos bélicos (*Cemefi et al, 2011*).

La evolución de las organizaciones civiles en México ha sido influenciada por una serie de acontecimientos tanto a nivel nacional como internacional. En la década de 1960, la proclamación por parte de las Naciones Unidas de la "década del desarrollo" y la propuesta

de destinar el 0,7% del Producto Nacional Bruto de los países industrializados para combatir la pobreza, brindó un nuevo ímpetu a la cooperación internacional y sentó las bases para la aparición de un amplio entramado de organizaciones civiles sin fines de lucro (*Baiges, 2002*).

Durante los años 90, las OSC adquirieron un papel más protagónico en México, ganando la confianza de la población y captando mayores fondos de ayuda de diversos organismos internacionales. Este período se caracterizó por un boom en la creación de OSC, abarcando una amplia gama de áreas de intervención (*Salamon, 1993*). Estas organizaciones surgieron como respuesta a las necesidades no cubiertas por la ayuda gubernamental, así como a la falta de interés del sector privado en intervenir en ciertas problemáticas sociales (*Pérez et al., 2011*).

El Estado mexicano comenzó a generar dinámicas de integración y apertura democrática con las OSC, reconociendo su importancia como actores clave en la construcción de políticas públicas y en la promoción del desarrollo social (*Mayntz, 2001*). Esta integración del tercer sector en la formulación de políticas públicas contribuyó a descentralizar el poder y la gestión, fomentando la participación ciudadana en la toma de decisiones (*Villanueva, 2017*).

En el ámbito internacional, las agencias de desarrollo comenzaron a centrar parte de su atención en las OSC, considerándolas como aliadas para difundir y aplicar sus posturas, así como para comprender las dinámicas comunitarias (*Scott, 1998*). La Cumbre Mundial Sobre el Desarrollo Social en Copenhague de 1995 instó a los gobiernos a integrar a la sociedad organizada en el diseño, participación y evaluación de políticas sociales, consolidando el papel de las OSC en la agenda internacional (*ONU, 1995*).

En el contexto mexicano, la publicación de la "Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil" en 2004 representó un hito importante en el reconocimiento y apoyo institucional a las OSC. Esta ley marcó un antes y un después en el quehacer de las organizaciones civiles en México, proporcionando un marco legal que promueve y fortalece su contribución al desarrollo social y la participación ciudadana.

Con lo anterior, la importancia y el impacto de las OSC en México son innegables. Más allá de su papel en la promoción del desarrollo social y la participación ciudadana, estas organizaciones son un motor clave de la economía nacional. Emplean a más de 19 millones de personas de manera remunerada y representan la mayor concentración de voluntarios en comparación con cualquier otro sector. Sorprende saber que el gasto anual de las OSC en México supera los 15 mil millones de dólares, una cifra comparable al presupuesto manejado por el Banco Mundial (*Hall-Jones, 2016*).

En el año 2020, las Instituciones sin fines de lucro aportaron cerca del 3% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, lo que equivale a casi \$648 mil millones de pesos. Además, si se considerara el valor económico del voluntariado, esta contribución podría estimarse en más de 125 mil millones de pesos (*INEGI, 2021*). Estas cifras destacan la relevancia económica y social de las OSC en el país.

Sin embargo, a pesar de su impacto significativo, México aún enfrenta desafíos en términos de la densidad de OSC en comparación con otros países de América. Con una proporción menor de organizaciones por número de habitantes en comparación con naciones como Estados Unidos, Brasil y Chile, se hace evidente la necesidad de promover y fortalecer el sector de las OSC en el país (*Cemefi, 2021*).

1.2.2 Contexto actual y Crisis en las Organizaciones de la Sociedad Civil 2018-2022

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México desempeñan un papel crucial en la construcción de un país más equitativo y justo. Con más de 46,085 organizaciones registradas en el padrón del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, estas entidades abordan una amplia gama de problemáticas sociales, ambientales, de salud y políticas en todo el país (*Cemefi, 2021*).

La distribución territorial de estas entidades revela disparidades significativas; por ejemplo, en la Ciudad de México, la entidad federativa con el mayor número de organizaciones por cada 100,000 habitantes, teniendo 66.2 OSC, mientras que en Tamaulipas, el estado con el menor registro, hay solo 11 por cada 100,000 habitantes.,

señalando una necesidad de fomentar y fortalecer la presencia de estas organizaciones en regiones menos representadas (*Alternativas y Capacidades, 2020*).

A pesar de esta distribución desigual, las OSC en México han demostrado ser agentes de desarrollo, defensoras de derechos, proveedoras de servicios y promotoras de la innovación social. Su impacto va más allá de la simple prestación de ayuda humanitaria; estas organizaciones se están convirtiendo en protagonistas del desarrollo y la regulación social, ganando reconocimiento y legitimidad tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, a pesar de su creciente presencia y relevancia, las OSC en México enfrentan una serie de desafíos. Entre estos desafíos se encuentran la falta de recursos financieros, la burocracia en los procesos de registro y operación, y la necesidad de fortalecer sus capacidades técnicas y de gestión (*Cemefi, 2021*).

La búsqueda de recursos financieros externos es una necesidad constante para las OSC, ya que suelen comenzar con recursos limitados y dependen en gran medida de donaciones de fundaciones, empresas, organismos gubernamentales o agencias internacionales. Sin embargo, la reducción de recursos disponibles, como la disminución significativa en los ingresos gubernamentales, ha afectado severamente la capacidad de estas organizaciones para llevar a cabo sus programas y proyectos. Según el informe de PULSO OSC (2020), el 47% de las OSC informan un alto nivel de vulnerabilidad en términos de sostenibilidad financiera, lo que evidencia una escasez de recursos para mantener sus operaciones.

El recorte presupuestario para el tercer sector por parte de la administración federal a inicios del 2018, que ha sido de un 70.3%, ha exacerbado aún más esta situación. Además, las reformas legales relacionadas con el funcionamiento de las OSC, junto con el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC) que ha registrado una disminución del 38.3% en el número de OSC en los últimos dos años, han generado incertidumbre y dificultades adicionales para estas organizaciones (*Herrera, 2021*).

Por otro lado, las OSC también enfrentan desafíos relacionados con la regulación y el cumplimiento de requisitos legales. Las revocaciones de Donatarias Autorizadas han

aumentado, siendo la falta de presentación del informe de transparencia una de las principales causas. Según el análisis de la situación de las Donatarias Autorizadas realizado por el Cemefi, entre enero y julio de 2020 se registraron 63 revocaciones por declaración, convirtiéndose en el segundo año con mayor cantidad de revocaciones en ese periodo. Datos hasta mayo de 2021 indican que de las 468 revocaciones, 364 se perdieron por no presentar el informe de transparencia, mientras que 104 fueron por no presentar la declaración, reflejando una tendencia de pérdida mayormente atribuida a la falta de transparencia (*Cemefi, 2020; Cemefi, 2021*). La introducción de nuevas disposiciones legales, como la obligación de presentar una "Declaración Informativa de donativos para mitigar y combatir el virus SARS-CoV2", representa una carga adicional para las OSC y aumenta el riesgo de revocación de su autorización.

En este mismo tenor y como parte de las acciones gubernamentales, el día 31 de diciembre de 2021 se anunció en el Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, la transferencia de recursos y funciones del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) a la Dirección General para el Bienestar y la Cohesión Social (*Secretaría de Gobernación, 2021*). Esta decisión gubernamental, marcada en el artículo tercero transitorio del Decreto, plantea desafíos importantes para las organizaciones que han trabajado en estrecha colaboración con el INDESOL. Para muchas OSC, los programas sociales y las capacitaciones proporcionadas por dicha institución eran una fuente importante de recursos que les permitían llevar a cabo sus operaciones. La pérdida de acceso a estos recursos y capacitaciones no solo afecta la capacidad operativa de las OSC, sino que también dificulta su capacidad para innovar y adaptarse a los desafíos cambiantes del entorno social y político.

La pandemia de COVID-19, desencadenada por el virus SARS-CoV-2, ha dejado una marca indeleble en la historia reciente de la humanidad. Originado en la ciudad china de Wuhan a finales de 2019, este virus se propagó rápidamente por todo el mundo, infectando a millones y cobrando la vida de unos 14,9 millones de personas en todo el planeta entre el 1 de enero de 2020 y el 31 de diciembre de 2021, según informó la Organización Mundial de la Salud (OMS) (*Naciones Unidas, s/f*).

La pandemia sumió a millones en la pobreza extrema, desencadenando una crisis económica global. En México, la crisis económica fue particularmente aguda, con el 40% de la población sin recursos suficientes para la canasta básica en el cuarto trimestre de 2020, según CONEVAL. La pérdida de empleos y la reducción de salarios durante los picos de contagio contribuyeron al aumento de la pobreza laboral.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México no estuvieron exentas del impacto causado por la pandemia de COVID-19, generando una serie de desafíos que puso a prueba su capacidad de respuesta y resiliencia. Desde el inicio de la crisis sanitaria en marzo de 2020, las OSC se enfrentaron a múltiples obstáculos que van desde la pérdida de recursos financieros hasta la necesidad de adaptarse rápidamente a nuevas formas de trabajo y prestación de servicios.

El confinamiento impuesto como medida para frenar la propagación del virus ha tenido consecuencias tanto positivas como devastadoras, dependiendo el punto desde que se mire, para las organizaciones fue especialmente negativo ya que existió un aumento en la demanda de servicios y apoyo de las poblaciones más vulnerables. Además, la incapacidad de movilización por el confinamiento complicó el desarrollo de muchos proyectos sociales futuros y que se desarrollaban durante la pandemia.

El informe "Sociedad civil organizada frente al COVID-19. Impacto, retos y acciones de resiliencia" identifica varios impactos en las OSC durante la pandemia, incluyendo la reducción de recursos humanos y la cancelación de eventos y proyectos. El 70.8% de las OSC padecieron la reducción de recursos financieros, lo que llevó al 16.2% de ellas a estar en riesgo de operar de manera definitiva. El rubro de financiamiento más afectado fue el de donativos, con el 55.5% de las organizaciones afectadas por la falta de ingresos. Además, el documento revela una relación endeble entre las OSC y los gobiernos estatales, con un 10% de las organizaciones reportando abusos de poder por parte de instancias públicas. A pesar de esto, el 90% de las OSC expresó que durante el año 2020, los gobiernos estatales no tomaron acciones que contravinieran su derecho de asociación, manifestación o expresión (*Causas Ciudadanas, 2020*).

Uno de los impactos más significativos ha sido la reducción de recursos financieros disponibles para las OSC. Antes de la pandemia, las donaciones representaban una fuente crucial de financiamiento para estas organizaciones, pero durante los años 2019 y 2020 se observó una disminución drástica en los donativos. Según datos de México Evalúa, entre 2010 y 2018 se otorgaron 2,179 millones de pesos en donativos a las OSC, pero posterior a 2018, esta cifra cayó dramáticamente, llegando a solo 165 millones de pesos en el año 2019. Esta reducción del 81% en los donativos tuvo un impacto devastador en las OSC, muchas de las cuales dependían en gran medida de este tipo de financiamiento para operar (*Campos, 2021*). Además, el proceso de registro y reconocimiento oficial de las OSC se vio afectado, con una disminución significativa en el número de organizaciones que se inscribieron en el Registro Federal de las OSC durante los años 2020 y 2021. Según cifras oficiales, solo 185 organizaciones se inscribieron en el registro durante ese período, la cifra más baja en la historia del registro. Además, entre 2021 y 2022, 102 OSC cerraron o desaparecieron, en gran parte debido al declive en los donativos durante ese período (*Campos, 2021*).

En el año 2019, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se registró la participación de dos millones 227 mil 574 personas como voluntarias en instituciones sin fines de lucro en México. Sin embargo, a causa de la pandemia en 2020, se observó una reducción significativa en la participación voluntaria, existiendo una disminución de más de 400 mil voluntarios, lo que impactó negativamente en el funcionamiento y el alcance de las Organizaciones de la Sociedad Civil (*INEGI, 2019*). Esta reducción en las tasas de servicio de voluntariado representó un desafío adicional para las OSC, que dependen en gran medida de esta fuerza humana fundamental para llevar a cabo sus actividades y proyectos.

A pesar de los desafíos financieros y operativos, las OSC continuaron brindando servicios esenciales a poblaciones vulnerables, incluso durante los momentos más críticos de la pandemia. Aún con estas adversidades, las OSC demostraron una notable capacidad de adaptación, aprovechando las tecnologías de la información para mejorar su eficiencia y llegar a nuevas audiencias. Su labor no solo fue crucial para enfrentar las consecuencias de la pandemia, sino que también las posiciona como actores fundamentales en la reconstrucción resiliente de la sociedad (*Montoya, 2023*).

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE REDES, ENCUESTAS Y BUENAS PRÁCTICAS EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL DE LAS OSC EN MÉXICO

2.1 POBLACIÓN Y MUESTREO

Dentro del universo de las organizaciones civiles, existen las llamadas redes de asociaciones, estas entidades juegan un papel crucial facilitando la colaboración y coordinación entre entidades diversas. Dichas estructuras proporcionan un espacio vital donde las organizaciones pueden interactuar, compartir recursos y colaborar en iniciativas conjuntas, fortaleciendo así su capacidad de impacto. Las redes no solo promueven la colaboración, sino que también ofrecen servicios compartidos como información, capacitación y oportunidades de financiamiento, beneficiando a todos sus miembros (*Powell y Cummings, 1994*). Por otro lado, las redes de organizaciones sociales representan un fenómeno emergente que facilita el intercambio de información y la articulación de esfuerzos solidarios entre diferentes actores sociales (*Podolny y Page, 1998*). A diferencia de las estructuras tradicionales, las organizaciones red se caracterizan por relaciones de intercambio duraderas y una orientación hacia la reciprocidad y la buena voluntad, en lugar de motivaciones puramente de mercado o burocráticas (*Perrow, 1986*).

En este contexto, existen redes de organizaciones que agrupan a entidades interesadas en aprovechar oportunidades de cooperación internacional. Un ejemplo destacado es la Red de Cooperación Internacional Mexicana (REDECIM), cuya misión es "fortalecer la vinculación y profesionalización entre actores de la sociedad civil organizada y la cooperación internacional para impulsar acciones que mejoren el desarrollo social del país" (*REDECIM, sf*). REDECIM promueve la profesionalización, sostenibilidad y colaboración de las organizaciones de la sociedad civil en México mediante el acceso equitativo a información y recursos, el fortalecimiento de sus capacidades institucionales, y la creación de vínculos estratégicos con actores nacionales e internacionales del ecosistema de impacto social. Con más de 100 organizaciones civiles afiliadas a nivel nacional y una extensa red de aliados estratégicos, REDECIM tiene un impacto significativo en diversas entidades de la

sociedad civil en todo el país, sirviendo como una plataforma clave para conectar a organizaciones civiles en México.

Para la presente investigación, la población de referencia se centra en organizaciones de la sociedad civil mexicanas con experiencia en el acceso y gestión de recursos provenientes de la cooperación internacional. REDECIM ha sido un aliado fundamental en la identificación de esta población, ya que entre sus miembros se encuentran organizaciones que han accedido a oportunidades de cooperación internacional. Las organizaciones objetivo de este estudio son aquellas que han participado en convocatorias internacionales, tienen experiencia comprobada en la obtención y gestión de fondos internacionales, cuentan con proyectos financiados por cooperación internacional, y poseen una trayectoria significativa y reconocida que les permite aportar información valiosa basada en su experiencia acumulada.

Para seleccionar la muestra de organizaciones con las características mencionadas, se empleó un enfoque de muestreo intencional, diseñado para identificar y seleccionar casos específicos dentro de un grupo de organizaciones relevantes. El estudio incluyó una encuesta inicial, seguida de entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de identificar buenas prácticas en el diseño, aplicación y seguimiento de las oportunidades de cooperación internacional.

La encuesta, compuesta por siete preguntas, se centró en recabar información sobre las características de las organizaciones y su experiencia en cooperación internacional, así como en evaluar su disponibilidad para continuar participando en el proceso de investigación. Esta encuesta fue distribuida de manera abierta a través de REDECIM, con el apoyo de aliados como la Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales y Fundación Merced, lo que permitió alcanzar una mayor audiencia. La encuesta se diseñó para diferenciar entre organizaciones con experiencia en la gestión de recursos de cooperación internacional y aquellas sin dicha experiencia. Los campos a completar incluyeron: tipo de organización, años desde su constitución legal, participación previa en procesos de cooperación internacional (solicitando detalles breves si la respuesta era afirmativa) y disponibilidad para participar en una entrevista en profundidad en una fecha acordada.

Para garantizar la relevancia y calidad de la información recolectada, una vez desarrollada la encuesta general, se seleccionaron las OSC para la entrevista según las respuestas a estos campos. Los criterios de selección incluyeron la experiencia comprobada (si la organización ha participado en convocatorias de cooperación internacional y le han aprobado solicitudes), los años desde su constitución y, finalmente, la diversidad geográfica. Una vez seleccionadas las organizaciones, se llevaron a cabo entrevistas detalladas para profundizar en la experiencia de las OSC con la cooperación internacional. Estas entrevistas semiestructuradas permitieron explorar diversos aspectos de la interacción y gestión de fondos internacionales por parte de las OSC.

Para obtener una visión integral, las preguntas de las entrevistas se dividieron en tres áreas principales. La primera área se centró en la relación entre la OSC y los agentes de cooperación internacional. Aquí se indagó sobre la naturaleza y la calidad de las interacciones, la frecuencia y los canales de comunicación, y las percepciones sobre el apoyo y la colaboración recibida de los agentes internacionales.

La segunda área abordó las estrategias operativas de las OSC. Se preguntó sobre las prácticas y metodologías que las organizaciones emplean para identificar oportunidades de financiamiento, preparar y presentar propuestas, y gestionar proyectos financiados internacionalmente. También se exploraron las capacidades internas de las OSC en términos de recursos humanos, administración financiera, y la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación.

La tercera área se centró en los desafíos al acceder a oportunidades de cooperación internacional. Las preguntas en esta sección buscaron identificar las barreras y dificultades que enfrentan las OSC, tales como requisitos complejos de las convocatorias, falta de capacidad técnica o administrativa, desafíos en la sostenibilidad financiera, y problemas en la adaptación a las expectativas y normativas de los donantes internacionales. Además, se discutieron las posibles soluciones y estrategias que las OSC han adoptado para superar estos obstáculos.

Estas entrevistas proporcionaron una rica fuente de información cualitativa, permitiendo no solo comprender los aspectos técnicos y operativos de la gestión de fondos internacionales, sino también capturar las experiencias subjetivas y percepciones de los actores clave dentro de las OSC. La combinación de datos de encuestas y entrevistas asegura una comprensión holística de los factores que influyen en el éxito y los desafíos de las OSC en el ámbito de la cooperación internacional.

Si bien, en la primera fase de esta investigación, se realizó un análisis exhaustivo de organizaciones de la sociedad civil que han tenido experiencia en la aplicación a convocatorias de cooperación internacional para identificar buenas prácticas y desafíos al buscar oportunidades de cooperación internacional. Se diseñó una segunda fase que enmarcaba la necesidad de desglosar y comprender los requisitos específicos que imponen las convocatorias de cooperación internacional. Estos requisitos no solo determinan la elegibilidad de las organizaciones aplicantes, sino que también condicionan la manera en que estas deben estructurar sus propuestas, documentar sus capacidades institucionales, y demostrar su impacto.

En la revisión de convocatorias de cooperación internacional, se emplearon varios criterios de evaluación. Primero, se confirmó que los enlaces de acceso a las convocatorias funcionaran o que la información de estas estuviera disponible en internet. Las convocatorias que no se pudieron acceder fueron descartadas. Luego, se identificó si la convocatoria provenía de un agente de cooperación privado, público o mixto, y se determinó su procedencia geográfica, especificando el país. Se clasificaron los tipos de convocatorias revisadas, incluyendo becas, subvenciones, premios, pasantías y fellowships. También se consideró si las convocatorias ofrecían financiamiento económico o no económico, como capacitación, mentoría y acceso a redes profesionales.

Los requisitos y criterios de elegibilidad se examinaron detenidamente. En cuanto al idioma, se especificaron los idiomas en los que se podía aplicar en cada una de ellas. Se revisó si las convocatorias solicitaban información sobre las capacidades institucionales de las OSC, incluyendo la experiencia y capacidades del equipo, el organigrama y la distribución de responsabilidades, el bienestar personal y/o la capacidad instalada en el personal. En

términos de gestión y administración financiera, se identificó si las convocatorias requerían experiencia en gestión financiera, así como la planificación y presupuesto del proyecto. El desarrollo de proyectos se verificó a través del conocimiento del territorio, antecedentes, problemática, experiencia operativa en el tema, cronograma de actividades, objetivos y resultados esperados, y diseño y metodologías mencionadas en las convocatorias. Para el marco legal se comprobó que la organización solicitara el registro y/o estatus legal de la organización, así como conceptos con relación a la protección legal y derechos humanos. Para monitoreo y evaluación, se revisó si las convocatorias pedían indicadores de desempeño, sistemas de recolección de datos, frecuencia y métodos de monitoreo, evaluación de impacto, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, y gestión de aprendizaje. También se revisaron si las convocatorias solicitaban información sobre las plataformas y canales de comunicación, estrategias de difusión y promoción, y evaluación de la comunicación en el plan de comunicación.

Además, se identificaron varios conceptos específicos en las convocatorias. Se verificó si el enfoque de derechos humanos era considerado en las solicitudes, así como si se mencionaba la perspectiva de género para abordar desigualdades sociales, económicas y políticas entre hombres y mujeres, además de diversas identidades de género. También se revisó si las convocatorias reconocían el enfoque de interseccionalidad, que contempla las interacciones complejas entre diferentes sistemas de opresión y discriminación, como género, raza, clase social y orientación sexual. Se examinó la inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las convocatorias o solicitudes de propuestas. Se identificó si se promovía el enfoque participativo del territorio, involucrando a las comunidades relevantes en la toma de decisiones sobre el desarrollo y la gestión del proyecto. Además, se verificó si se solicitaba explícitamente el uso de la metodología de Marco Lógico y la metodología de Teoría de Cambio. Se evaluó la presencia de una matriz de riesgo para identificar y gestionar posibles riesgos asociados con el proyecto, así como las estrategias para mitigarlos. Las convocatorias que incentivaban la innovación para resolver problemas de manera creativa y efectiva también fueron destacadas. Por último, se revisó si se contemplaba la sostenibilidad de la iniciativa, asegurando el uso responsable de los recursos económicos y ambientales para su permanencia a largo plazo.

El análisis de estos documentos permitió identificar los criterios y requisitos recurrentes que estas agencias establecen para la financiación de proyectos, proporcionando una base sólida para comprender los estándares y expectativas en el ámbito de la cooperación internacional.

2.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para llevar a cabo la encuesta inicial, se diseñó un formulario en Google Forms que fue distribuido entre diversas organizaciones civiles. Esto fue posible gracias a la colaboración de las redes de organizaciones REDECIM, la Red de Asociaciones y Fundaciones Empresariales, así como Fundación Merced, quienes accedieron a circular la encuesta entre sus respectivas redes de organizaciones. La encuesta recibió respuestas de 189 organizaciones civiles.

La selección de los parámetros incluidos en la encuesta se diseñó con el propósito de obtener información detallada y relevante para un análisis comprensivo de las capacidades y experiencias de las organizaciones encuestadas. Los datos recopilados incluyeron los siguientes elementos:

- **Nombre de la organización.** Este dato es fundamental para identificar cada respuesta y asociar los resultados con entidades específicas, permitiendo un análisis detallado y personalizado.
- **Nombre de la persona de contacto.** Resulta crucial para identificar al responsable de proporcionar información adicional y atender posibles aclaraciones o seguimientos.
- **Correo de la persona de contacto.** Este medio asegura una comunicación continua con las organizaciones, facilitando el envío de resultados y reportes.

- **Tipo de organización.** Clasificar a las organizaciones como AC, IAP, IBP, SC, ABP o SC permite identificar patrones o potencialidades específicas dentro de cada categoría.

- **Área temática de trabajo.** Este parámetro contextualiza el enfoque de cada organización, mostrando cómo sus actividades se alinean con las oportunidades de cooperación internacional.

- **Años de constitución legal.** Este dato evalúa cómo la antigüedad y experiencia de una organización pueden influir en su acceso a la cooperación internacional.

- **Participación en procesos de cooperación internacional.** Este aspecto indaga sobre la interacción de la organización con oportunidades de cooperación, ofreciendo opciones como:

- "No he participado en convocatorias o solicitudes."
- "No he participado, pero ellos me han contactado."
- "No he participado, pero me han incluido como socio de proyecto."
- "Recibimos apoyo internacional por colaborar con otra organización."
- "He participado en convocatorias, pero no han sido aprobadas."
- "He participado en convocatorias y han sido aprobadas."
- "Otro."

- **Detalles sobre la participación en proyectos internacionales.** Este apartado profundiza en las respuestas anteriores, proporcionando una visión más completa de la experiencia internacional de la organización.

- **Disponibilidad para entrevista personalizada.** Por último, la encuesta indagó sobre la disposición de la organización para participar en una entrevista personalizada, con el objetivo de explorar más a fondo su interacción con oportunidades de cooperación internacional.

2.2.1. Resultados en la Sección "Tipo de organización"

Asociación Civil	148	Institución de Asistencia Privada	33
Asociación de Beneficencia Privada	3	Institución de Beneficencia Privada	2
Sociedad Civil	2	Fundación de Beneficencia Privada	1

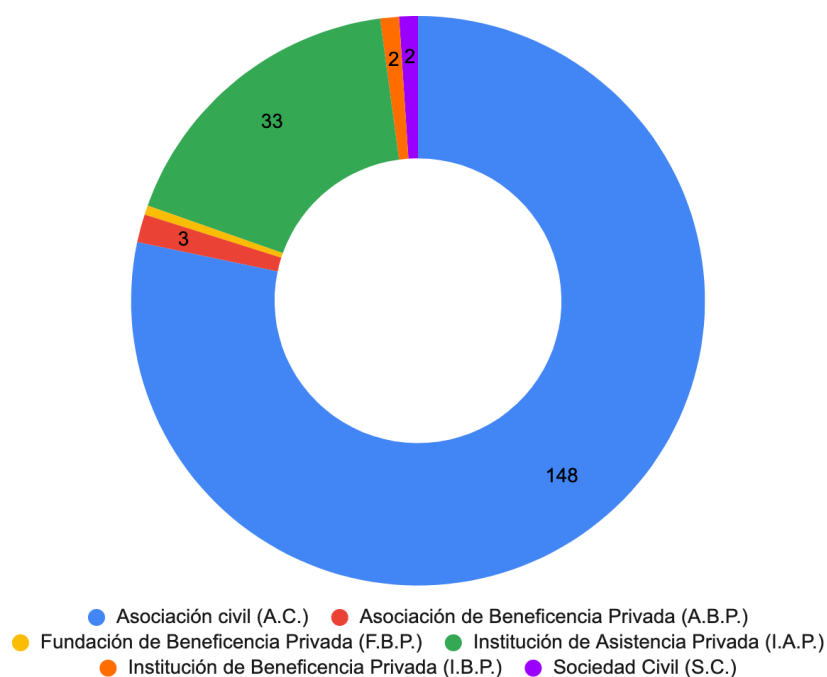


Figura 2.1: Gráfico de pastel que ilustra la distribución de los distintos tipos de organizaciones civiles que participaron en la encuesta. Elaboración propia.

Asociación Civil (A.C.): La gran mayoría de las respuestas provienen de asociaciones civiles, representando el 78% del total de encuestados (148). Esto indica que las A.C. son el tipo de organización más prevalente entre los participantes de la encuesta.

Institución de Asistencia Privada (I.A.P.): Las I.A.P. con 33 respuestas representan el 17% de los encuestados, siendo el segundo tipo de organización más común en la encuesta.

Asociación de Beneficencia Privada (A.B.P.): Solo el 1.6% (3) de las organizaciones encuestadas son A.B.P., lo que muestra una menor participación de este tipo de entidad.

Fundación de Beneficencia Privada (F.B.P.): Solo se contó con la participación de 1 organización de beneficencia privada, representando el 0.5% de los encuestados.

Institución de Beneficencia Privada (I.B.P.): Con solo 2 respuestas y un 1% de representación, las I.B.P. también muestran una participación muy baja en la participación del ejercicio.

Sociedad Civil (S.C.): Del mismo modo, las sociedades civiles representaron otro 1% (2) de las respuestas.

2.2.2. Resultados en la Sección "Área Temática en la que Trabaja la Organización"

Para una mejor clasificación y análisis de las áreas temáticas, se agruparon las respuestas según los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y otros criterios relevantes. Esta agrupación permite identificar patrones y enfoques comunes entre las organizaciones.

ODS 1: Fin de la Pobreza	14	ODS 2: Hambre Cero	5
ODS 3: Salud y Bienestar	65	ODS 4. Educación de Calidad	24
ODS 5. Igualdad de Género	10	ODS 10: Reducción de las Desigualdades	15
ODS 11: Ciudades y Comunidades	20	ODS 13: Acción por el Clima	18

Sostenibles			
ODS 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	5	Otras áreas	13

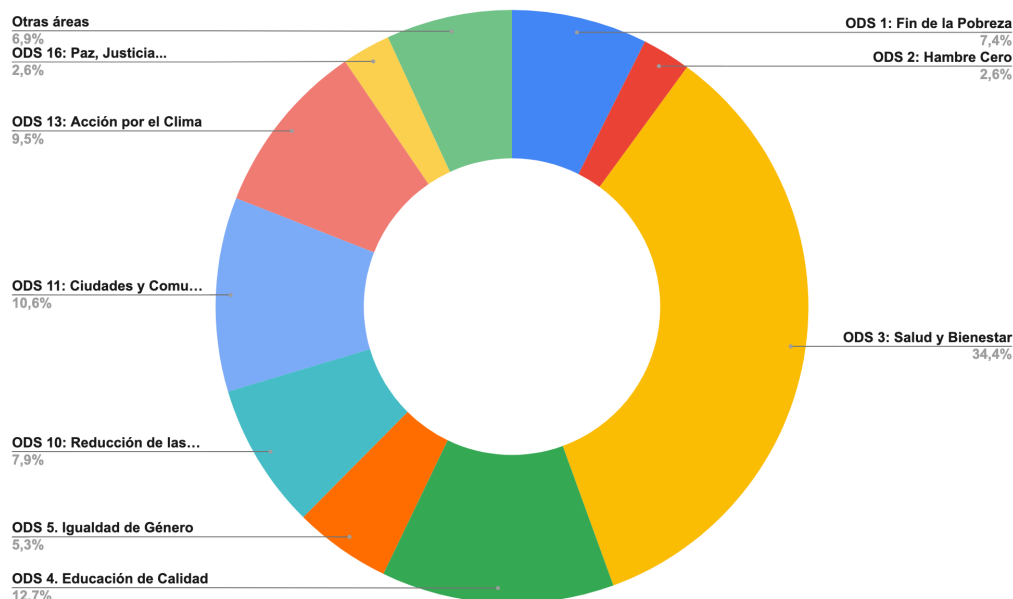


Figura 2.2: Gráfico de pastel que muestra la distribución de las áreas de trabajo de las organizaciones civiles encuestadas. Elaboración propia.

ODS 1. Fin de la Pobreza. Aproximadamente el 7.41% (14) de las organizaciones se enfocan en la erradicación de la pobreza. Entre las respuestas más comunes se encuentran la asistencia social para adultos mayores en situación de calle, abandono y violencia; el fortalecimiento de alianzas a través del sector gobierno, empresas y OSCs; y la atención a requerimientos básicos de subsistencia en materia de alimentación, vestido o vivienda.

ODS 2. Hambre Cero. Aproximadamente el 2.65% (5) de las organizaciones trabajan en esta área. Las respuestas más conservadas incluyen el rescate y redistribución de alimentos aptos para el consumo humano; alimentación y economía solidaria; y bancos de alimentos.

ODS 3. Salud y Bienestar. Aproximadamente el 34.39% (65) de las organizaciones se enfocan en el área de salud y bienestar. Las respuestas más comunes incluyen la atención

integral a personas con discapacidad y adultos mayores; prevención del cáncer cervicouterino; y apoyo a personas con trastorno del espectro autista.

ODS 4. Educación de Calidad. Aproximadamente el 12.70% (24) de las organizaciones se enfocan en mejorar el acceso y la calidad educativa. Entre las respuestas más comunes se encuentran la educación para adultos; la educación inclusiva y rehabilitación; y la capacitación para el empleo.

ODS 5. Igualdad de Género. Aproximadamente el 5.29% (10) de las organizaciones trabajan en la promoción de la igualdad de género. Las respuestas más frecuentes incluyen la prevención de violencias contra mujeres, niñas y adolescentes; el empoderamiento de mujeres en situación de vulnerabilidad; y la equidad de género, salud integral para niños, niñas, hombres y mujeres.

ODS 10. Reducción de las Desigualdades. Aproximadamente el 7.94% (15) de las organizaciones se enfocan en la reducción de desigualdades. Entre las respuestas más comunes se encuentran el empoderamiento de adolescencias, juventudes y sus familias; la atención a población migrante tsotsil; y la promoción de la movilidad social ascendente a través de la educación y formación para la vida.

ODS 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles. Aproximadamente el 10.58% (20) de las organizaciones trabajan en esta área. Las respuestas más comunes incluyen el desarrollo comunitario y desarrollo económico; la reconstrucción del tejido social y espacio público; y la promoción de la educación ambiental.

ODS 13. Acción por el Clima. Aproximadamente el 9.52% (18) de las organizaciones se enfocan en la acción climática y la sostenibilidad ambiental. Las respuestas más conservadas incluyen reforestaciones, talleres ecológicos y ecología en general; manejo de residuos y educación ambiental; y medio ambiente y derechos humanos.

ODS 16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas. Aproximadamente el 2.65% (5) de las organizaciones trabajan en la promoción de la paz, la justicia y la construcción de instituciones sólidas. Las respuestas más frecuentes incluyen la prevención del delito; la construcción de ciudadanía, protección y ejercicio de derechos políticos y sociales; y la vinculación internacional y promoción de la movilidad social ascendente.

Otras áreas (no clasificadas en los ODS anteriores). Aproximadamente el 6.88% (13) de las organizaciones trabajan en áreas no clasificadas directamente en los ODS mencionados. Las respuestas más comunes incluyen la responsabilidad social; el fortalecimiento institucional; y la ciencia y tecnología.

2.2.3. Resultados en la Sección "Años de haberse constituido legalmente"

0 Años	2	26-30 Años.	5
1-5 Años	22	31-40 Años.	8
6-10 Años.	28	41-50 Años.	2
11-15 Años.	30	51-60 Años.	2
16-20 Años.	17	61-70 Años.	2
21-25 Años.	14	Más de 70 Años.	2

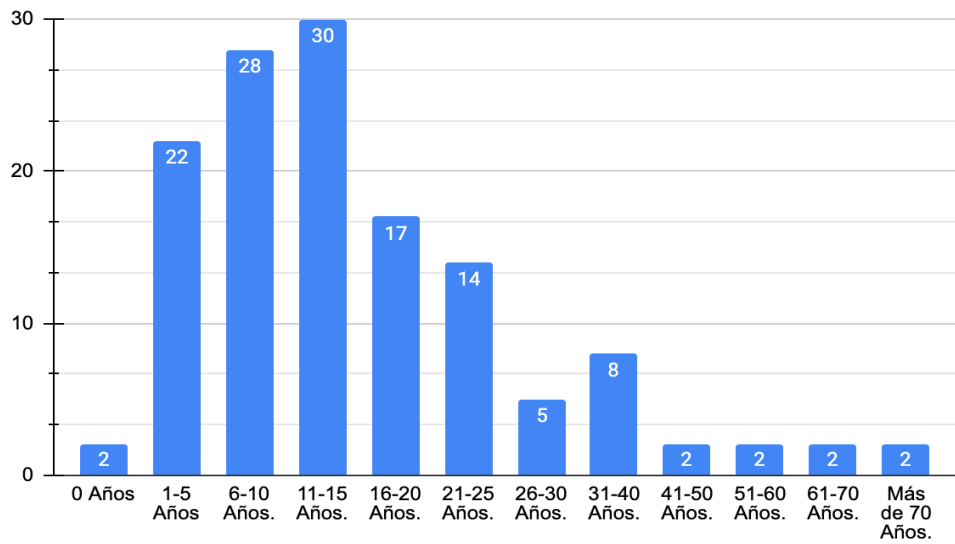


Figura 2.3: Gráfico de pastel que muestra la distribución de los años de haberse constituido de las organizaciones civiles encuestadas. Elaboración propia.

0 Años (Aún no constituidas). Aproximadamente el 1.06% (2) de las organizaciones no se han constituido aún.

1-5 Años. Aproximadamente el 11.64% (22) de las organizaciones tienen entre 1 y 5 años de constitución.

6-10 Años. Aproximadamente el 14.81% (28) de las organizaciones tienen entre 6 y 10 años de constitución.

11-15 Años. Aproximadamente el 15.87% (30) de las organizaciones tienen entre 11 y 15 años de constitución.

16-20 Años. Aproximadamente el 9.52% (17) de las organizaciones tienen entre 16 y 20 años de constitución.

21-25 Años. Aproximadamente el 7.41% (14) de las organizaciones tienen entre 21 y 25 años de constitución.

26-30 Años. Aproximadamente el 2.65% (5) de las organizaciones tienen entre 26 y 30 años de constitución.

31-40 Años. Aproximadamente el 4.23% (8) de las organizaciones tienen entre 31 y 40 años de constitución.

41-50 Años. Aproximadamente el 1.06% (2) de las organizaciones tienen entre 41 y 50 años de constitución.

51-60 Años. Aproximadamente el 1.06% (2) de las organizaciones tienen entre 51 y 60 años de constitución.

61-70 Años. Aproximadamente el 1.06% (2) de las organizaciones tienen entre 61 y 70 años de constitución.

Más de 70 Años. Aproximadamente el 1.06% (2) de las organizaciones tienen más de 70 años de constitución.

2.2.4. Resultados en la Sección "Participación en procesos de cooperación internacional "

No he participado en convocatorias o solicitudes	88	No he participado en convocatorias o solicitudes pero ellos me han contactado	6
No he participado en convocatorias o solicitudes pero me han incluido como partner de proyecto	7	Recibimos apoyo internacional por trabajar en conjunto con otra organización	1
Si he participado en convocatorias o solicitudes pero NO me lo han aprobado	39	Si he participado en convocatorias o solicitudes y SI me lo han aprobado	45
Otro	3		

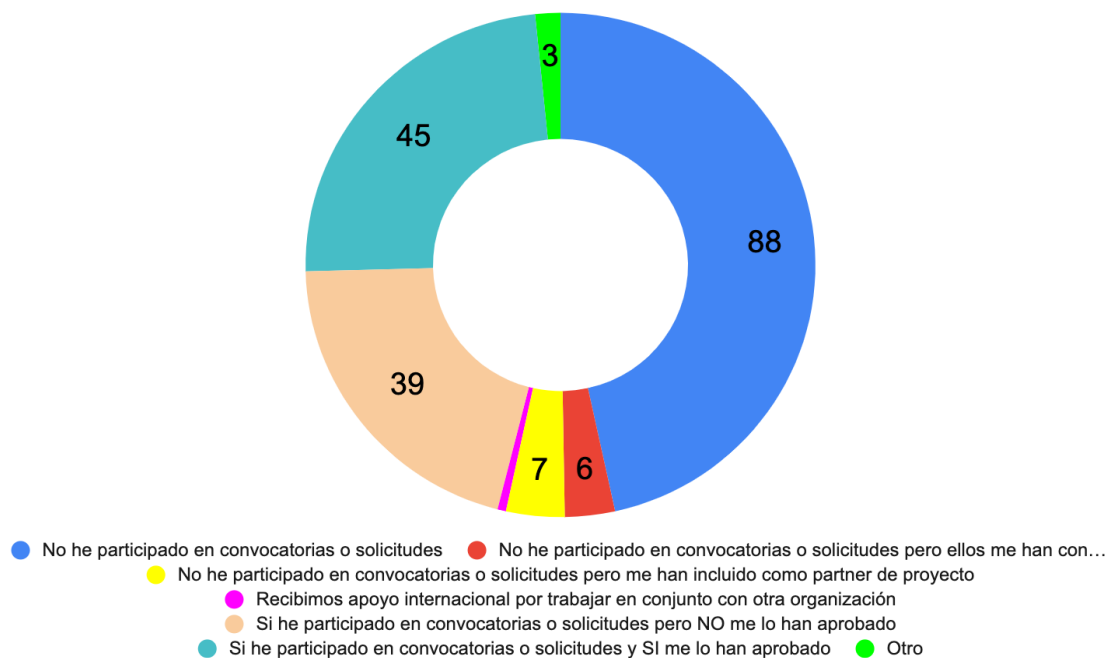


Figura 2.4: Gráfico de pastel que muestra la distribución de las respuestas de las organizaciones ante su participación en procesos de cooperación internacional. Elaboración propia.

No han aplicado: La mayoría de las organizaciones, representando el 46.56% (88), no han participado en convocatorias o solicitudes de cooperación internacional.

Participación sin solicitud: Un 3.17% (6) de las organizaciones no han participado en convocatorias, pero han sido contactadas directamente.

Inclusión como partner: Un 3.70% (7) de las organizaciones han sido incluidas como partners en proyectos sin haber participado en convocatorias.

Apoyo por colaboración: Un 0.53% (1) de las organizaciones ha recibido apoyo internacional por trabajar en conjunto con otra organización.

Solicitudes no aprobadas: Un 20.63% (39) de las organizaciones ha participado en convocatorias o solicitudes, pero no han sido aprobadas.

Solicitudes aprobadas: Un 23.81% (45) de las organizaciones ha participado en convocatorias o solicitudes y han sido aprobadas.

Otras situaciones: Un 1.59% (3) de las organizaciones ha reportado situaciones diferentes a las opciones anteriores.

2.2.5. Distribución de Áreas Temáticas entre las 39 Organizaciones que Accedieron a Recursos

Al analizar las 39 organizaciones que lograron acceder a recursos de cooperación internacional, observamos la siguiente distribución según sus áreas temáticas:

- ODS 1. Fin de la Pobreza: 7.69% (3 organizaciones)
- ODS 2. Hambre Cero: 5.13% (2 organizaciones)
- ODS 3. Salud y Bienestar: 30.77% (12 organizaciones)
- ODS 4. Educación de Calidad: 7.69% (3 organizaciones)
- ODS 5. Igualdad de Género: 5.13% (2 organizaciones)
- ODS 10. Reducción de las Desigualdades: 7.69% (3 organizaciones)

- ODS 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles: 17.95% (7 organizaciones)
- ODS 13. Acción por el Clima: 7.69% (3 organizaciones)
- ODS 16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas: 7.69% (3 organizaciones)

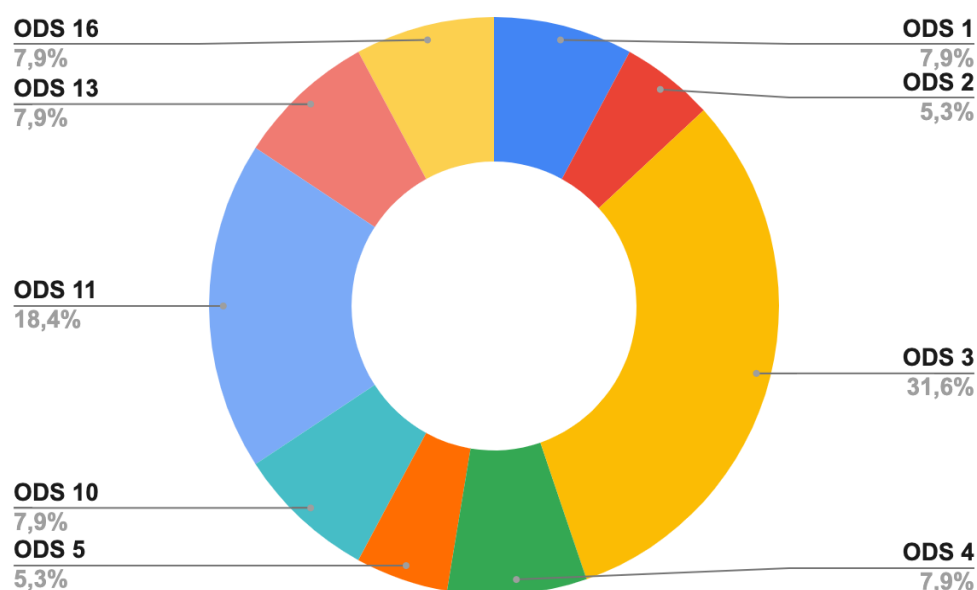


Figura 2.5: Gráfico de pastel que muestra la distribución de las áreas temáticas de las 39 organizaciones civiles que sí accedieron a recursos internacionales. Elaboración propia.

Esta distribución muestra que la mayoría de las organizaciones que han accedido a recursos se enfocan en "Salud y Bienestar" con un 30.77%, seguido de "Ciudades y Comunidades Sostenibles" con un 17.95%. Esto sugiere una mayor representación de estas áreas temáticas en el acceso a recursos de cooperación internacional.

2.2.6. Comparación con el Total de Organizaciones y Porcentaje de Éxito

Para entender mejor estos resultados, comparamos la distribución de las 39 organizaciones exitosas con el total de 189 organizaciones que respondieron la encuesta. Al

calcular el porcentaje de éxito en cada área temática, obtenemos una visión más clara de la efectividad relativa de las organizaciones en acceder a recursos de cooperación internacional.

Tabla 2.1: Comparación entre el total de organizaciones encuestadas y aquellas que lograron acceder a recursos de cooperación internacional, mostrando el porcentaje de éxito por área temática. Elaboración propia.

Área Temática	Total de Organizaciones (189)	Organizaciones con Acceso a Recursos (39)	Porcentaje de Éxito
ODS 1. Fin de la Pobreza	14	3	21.43%
ODS 2. Hambre Cero	5	2	40.00%
ODS 3. Salud y Bienestar	65	12	18.46%
ODS 4. Educación de Calidad	24	3	12.50%
ODS 5. Igualdad de Género	10	2	20.00%
ODS 10. Reducción de las Desigualdades	15	3	20.00%
ODS 11. Ciudades y Comunidades Sostenibles	20	7	35.00%
ODS 13. Acción por el Clima	18	3	16.67%
ODS 16. Paz, Justicia e Instituciones Sólidas	5	3	60.00%
Otras áreas	13	0	0.00%

El análisis comparativo revela varios puntos importantes:

1. Alta Tasa de Éxito en Paz, Justicia e Instituciones Sólidas: Las organizaciones que trabajan en "Paz, Justicia e Instituciones Sólidas" tienen una tasa de éxito del 60%, la más alta entre las áreas temáticas. Aunque solo 5 organizaciones en el total de encuestados se enfocan en esta área, 3 de ellas han logrado acceder a recursos.

2. Éxito Significativo en Hambre Cero y Ciudades y Comunidades Sostenibles: Las áreas de "Hambre Cero" y "Ciudades y Comunidades Sostenibles" muestran tasas de éxito del 40% y 35%, respectivamente. Esto indica que estas áreas

también tienen una alta efectividad en el acceso a recursos de cooperación internacional.

3. Mayor Representación pero Menor Éxito Relativo en Salud y Bienestar: Aunque el área de "Salud y Bienestar" tiene la mayor representación tanto en el total de encuestados (65 organizaciones) como en las organizaciones exitosas (12 organizaciones), su tasa de éxito es del 18.46%, lo que es relativamente bajo en comparación con otras áreas.

4. Baja Tasa de Éxito en Educación de Calidad: El área de "Educación de Calidad" tiene una tasa de éxito del 12.50%, lo que sugiere que las organizaciones en esta área enfrentan más desafíos para acceder a recursos de cooperación internacional.

5. Ausencia de Éxito en Otras Áreas: Ninguna de las 13 organizaciones que se enfocan en áreas no clasificadas directamente en los ODS mencionados ha logrado acceder a recursos, reflejando un 0% de éxito en estas áreas.

2.2.7. Distribución de Datos entre las 39 Organizaciones que Accedieron a Recursos

Al analizar las 39 organizaciones que lograron acceder a recursos de cooperación internacional, observamos la siguiente distribución de acuerdo a sus años de constitución:

- 0 Años: 1 organización (2.56%)
- 1-5 Años: 3 organizaciones (7.69%)
- 6-10 Años: 9 organizaciones (23.08%)
- 11-15 Años: 9 organizaciones (23.08%)
- 16-20 Años: 7 organizaciones (17.95%)
- 21-25 Años: 1 organización (2.56%)

- 26-30 Años: 4 organizaciones (10.26%)
- 31-40 Años: 1 organización (2.56%)
- 41-50 Años: 1 organización (2.56%)
- 51-60 Años: 1 organización (2.56%)
- 61-70 Años: 2 organizaciones (5.13%)
- Más de 70 Años: 0 organizaciones (0.00%)

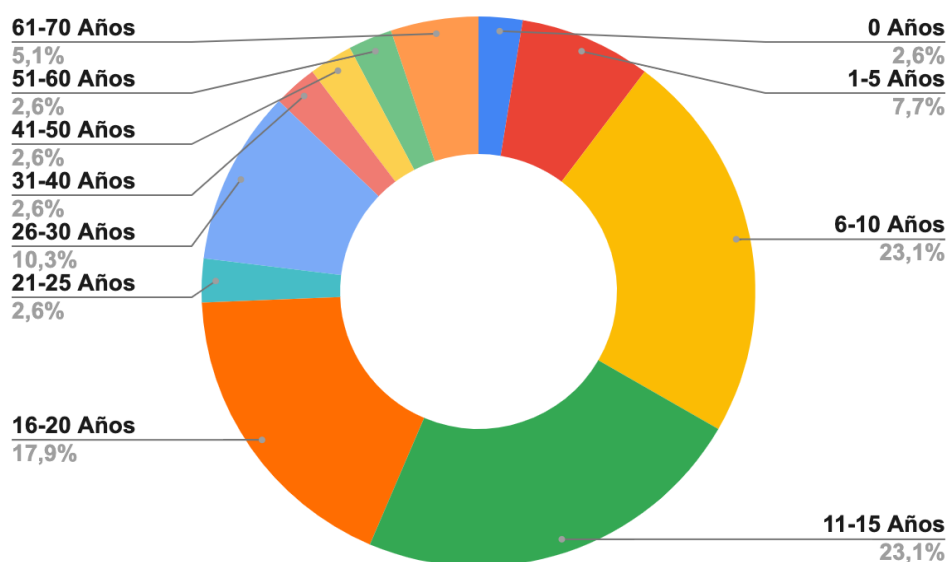


Figura 2.6: Gráfico de pastel que muestra la distribución de las 39 organizaciones que accedieron a recursos de cooperación internacional según su año de constitución. Elaboración propia.

Esta distribución revela que la mayoría de las organizaciones que han accedido a recursos se encuentran en los rangos de 6 a 10 años y 11 a 15 años, con un 23.08% en cada rango. Esto sugiere que las organizaciones con una trayectoria de entre 6 y 15 años tienen una mayor representación en el acceso a recursos de cooperación internacional. Este predominio de organizaciones con una trayectoria de 6 a 15 años en el acceso a recursos de cooperación internacional invita a reflexionar sobre las condiciones históricas, económicas,

políticas y sociales que han moldeado su desarrollo y oportunidades. Analizar este periodo permite comprender cómo factores clave a nivel nacional e internacional influyeron en su consolidación, fortaleciendo su capacidad para competir por recursos y responder a prioridades globales en un entorno cambiante. Por ejemplo, en el periodo de 6 a 15 años fue clave para las organizaciones civiles en México, marcado por un contexto económico influido por la recuperación tras la crisis financiera de 2008-2009 y reformas estructurales que fomentaron sectores clave. En el ámbito político, el fortalecimiento de la cooperación internacional durante las administraciones de Calderón y Peña Nieto, junto con la adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en 2015, creó un entorno favorable para la vinculación de las OSC con donantes internacionales. Socialmente, el aumento de la conciencia global sobre problemas como el cambio climático, los derechos humanos y la desigualdad impulsó a las OSC a alinear sus proyectos con prioridades internacionales, consolidando su capacidad para acceder a recursos en este periodo.

2.2.8. Comparación con el Total de Organizaciones y Porcentaje de Éxito

Para entender mejor estos resultados, comparamos la distribución de las 39 organizaciones exitosas con el total de 189 organizaciones que respondieron la encuesta. Al calcular el porcentaje de éxito en cada rango de años, obtenemos una visión más clara de la efectividad relativa de las organizaciones en acceder a recursos de cooperación internacional.

El análisis comparativo revela varios puntos importantes:

1. **Alta Tasa de Éxito en Rangos Específicos:** Los rangos de 51-60 años y 61-70 años muestran una tasa de éxito del 50% y 100%, respectivamente. Aunque estos rangos tienen pocos representantes en el total de encuestados (2 organizaciones cada uno), la totalidad o mitad de ellas han logrado acceder a recursos.
2. **Mayor Representación en Rango Medio:** Los rangos de 6-10 años y 11-15 años, que cuentan con una representación significativa tanto en el total de encuestados como en las organizaciones exitosas, muestran tasas de éxito del 32.14% y 30.00%, respectivamente. Estos resultados sugieren que las organizaciones con una experiencia de entre 6 y 15 años están bien posicionadas para acceder a recursos.

3. Rangos con Menor Éxito: El rango de 21-25 años muestra una baja tasa de éxito del 7.14%, indicando que las organizaciones en este rango de antigüedad tienen más dificultades para acceder a recursos. De igual manera, el rango de más de 70 años no tiene ninguna organización que haya accedido a recursos, reflejando un 0% de éxito.

4. Alta Tasa de Éxito en Rangos Menores y Mayores: Es interesante notar que las organizaciones más recientes (0 años) y las más veteranas (41-60 años) tienen tasas de éxito significativas (50%), sugiriendo que tanto las organizaciones muy nuevas como las veteranas con décadas de experiencia pueden acceder a recursos de cooperación internacional de manera efectiva.

Tabla 2.2: Comparación entre el total de organizaciones y el porcentaje de éxito en el acceso a recursos de cooperación internacional, clasificado por rango de años de constitución. Elaboración propia

Rango de Años	Total de Organizaciones (189)	Organizaciones con Acceso a Recursos (39)	Porcentaje de Éxito
0	2	1	50.00%
1-5	22	3	13.64%
6-10	28	9	32.14%
11-15	30	9	30.00%
16-20	17	7	41.18%
21-25	14	1	7.14%
26-30	5	4	80.00%
31-40	8	1	12.50%
41-50	2	1	50.00%
51-60	2	1	50.00%
61-70	2	2	100.00%
Más de 70	2	0	0.00%

2.3. ENTREVISTAS. ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS EN COOPERACIÓN INTERNACIONAL: PERSPECTIVAS DE OSC MEXICANAS

De las 189 organizaciones encuestadas, 39 reportaron haber participado en convocatorias o solicitudes y haber logrado obtener fondos de cooperación internacional. De

estas, solo cuatro organizaciones indicaron no tener disponibilidad para participar en una entrevista en profundidad, lo que dejó un total de 35 organizaciones potencialmente disponibles para la realización de entrevistas que permitieran identificar buenas prácticas en la colaboración con agentes de cooperación internacional.

Para avanzar en el proceso de selección, se analizaron las respuestas a la pregunta: "En caso afirmativo, ¿podría proporcionar breves detalles sobre su participación en estos proyectos?". En varios casos, las respuestas fueron vagas o no incluían suficiente información sobre las instituciones colaboradoras o la naturaleza del proyecto. Por esta razón, se seleccionaron 13 organizaciones que ofrecieron descripciones claras sobre el tipo de instituciones con las que colaboraron, así como detalles sobre la naturaleza y/o duración del proyecto.

Posteriormente, se procedió a contactar a estas 13 organizaciones vía correo electrónico para concertar las entrevistas. Finalmente, ocho organizaciones confirmaron su disposición, y se lograron concretar entrevistas con seis de ellas: Asociación de Ayuda a Niños en Estado Crítico A.B.P., Fundación Cántaro Azul A.C., Ayuda en Acción de México A.C., Proyecto Concentrarte A.C., En Familia Rompamos el Silencio, A.C., y la Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer en Querétaro I.A.P.

A estas organizaciones se les aplicó una entrevista estructurada, compuesta por 17 preguntas organizadas en tres áreas clave: la relación entre las OSC y los agentes de cooperación internacional, las estrategias operativas de las OSC, y los desafíos al acceder a oportunidades de cooperación internacional.



Figura 2.7: Distribución de los estados donde se llevaron a cabo las entrevistas de seguimiento. Elaboración propia.

2.3.1. Resultados de la Entrevista: Fundación Cántaro Azul A.C.

Entrevistada: Sophie Morin

Organización: Fundación Cántaro Azul

Tipo de organización: A.C.

Ubicación: Chiapas

Temática: Acción por el Clima - Medio ambiente

Edad de la organización: 18

Relación con Agentes de Cooperación Internacional

Fundación Cántaro Azul ha participado activamente en programas de cooperación internacional, destacando colaboraciones significativas con el BID, UNICEF, PNUD, la Cooperación de Suecia, y la Fundación Kellogg desde 2012. Estas alianzas, han sido clave en proyectos de largo plazo, lo que ha sido beneficioso para la organización al proporcionar estabilidad y permitir un enfoque en el logro de resultados. La organización menciona que la relación con los donantes se caracteriza por una alta flexibilidad, donde los donantes están abiertos a ajustes en las actividades mientras se mantengan los resultados deseados. Esta actitud fomenta un ambiente de mejora y aprendizaje continuo.

La organización establece contacto con agentes de cooperación principalmente a través de convocatorias, aunque reconocen que es más efectivo cuando existe un acercamiento previo. También han sido contactados directamente por algunas organizaciones interesadas en su trabajo.

Al decidir en qué convocatorias participar, Fundación Cántaro Azul sigue criterios específicos, asegurando que la propuesta esté alineada con su misión y visión. Además, evitan el financiamiento de empresas que podrían comprometer su ética, como las relacionadas con la extracción de recursos no renovables. También consideran la incidencia en el territorio y la imagen pública de la organización.

Estrategias Operativas:

Estrategias de Financiamiento y Distribución de Fondos:

Aproximadamente el 60% del financiamiento de Fundación Cántaro Azul proviene de la cooperación internacional. Para gestionar estos fondos, la organización menciona que resulta muy favorable abrir una cuenta de banco en dólares para evitar pérdidas por fluctuaciones en la tasa de cambio, transfiriendo fondos a pesos solo cuando es favorable. Además de que los donantes suelen requerir el uso exclusivo de una cuenta específica. Este monitoreo constante de la tasa de cambio es crucial para maximizar el uso de los recursos.

Colaboración y Redes:

Aunque han buscado colaboraciones en algunos casos, la mayoría de sus aplicaciones a fondos se realizan de manera independiente. Sin embargo, en la práctica, suelen trabajar en consorcio con otras organizaciones para proyectos específicos relacionados con el agua. Trabajar en red ha permitido a la organización aumentar su impacto y visibilidad, aunque reconocen que fomentar alianzas reales puede ser difícil debido a los intereses individuales de cada organización.

En este sentido, aunque la mayoría de sus aplicaciones a fondos se realizan de manera independiente, suelen trabajar en consorcio con otras organizaciones para proyectos relacionados con el agua, lo que ha aumentado su impacto y visibilidad. Sin embargo, fomentar alianzas reales sigue siendo un desafío debido a los intereses individuales de cada entidad. Para abordar esto, sería útil establecer acuerdos claros que definan roles y beneficios equitativos, así como promover espacios de diálogo para construir confianza y alinear esfuerzos hacia objetivos comunes.

Estrategias de Comunicación:

La comunicación con los donantes y el público es una prioridad. Fundación Cántaro Azul cumple con los criterios de evaluación y transparencia de sus donantes, generando espacios de actualización periódica sobre el progreso de los proyectos. Aunque reconocen que los reportes y la comunicación pueden ser estáticos y demandantes, han adoptado diversas herramientas, como reportes, videos, y visitas de campo, para mantener informados a los donantes. Para el público en general, utilizan redes sociales, boletines, y la Radio Cántaro, un medio de comunicación comunitario (<https://www.cantaroazul.org/radiocantaro>).

Evaluación y Rendición de Cuentas:

La transparencia es asegurada a través de un marco legal ordenado y actualizado, con un riguroso sistema de etiquetado de fondos y una base de datos en Salesforce que facilita la rendición de cuentas financieras. En términos operativos, la

evaluación de los proyectos es gestionada internamente, aunque en ocasiones se recurre a evaluadores externos cuando es requerido por los donantes.

Construcción de Relaciones con Donantes

Fundación Cántaro Azul enfatiza la importancia de mantener relaciones de confianza con los donantes, principalmente a través de la dirección general de la organización. Este enfoque en la construcción de relaciones personales y confiables es crucial para el éxito a largo plazo en la obtención y gestión de fondos internacionales.

Metodologías

La organización utiliza metodologías como el Marco Lógico y la Teoría de Cambio en la elaboración de sus propuestas, con una preferencia por el Marco Lógico debido a la flexibilidad que permite en el contexto de actores diversos. Además, incorporan enfoques específicos como género, interseccionalidad, participación, derechos humanos, sostenibilidad e innovación, asegurando que sus propuestas estén alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Desafíos al acceder a oportunidades de Cooperación Internacional

Entre los principales desafíos que enfrenta Fundación Cántaro Azul al acceder a la cooperación internacional se encuentran la generación de indicadores que demuestren transparencia, cumplir con requisitos específicos como ser una organización 501(c)(3) en EE.UU., y los procesos burocráticos relacionados con el fortalecimiento institucional. La barrera del idioma también es significativa, ya que las propuestas en inglés son procesadas más rápidamente, lo que requiere un equipo preparado para ello.

Además, la organización ha enfrentado dificultades con requisitos específicos, como la necesidad de evaluaciones externas y auditorías, para las cuales algunos donantes no proporcionan fondos suficientes.

Importancia de la Cooperación Internacional

Para Fundación Cántaro Azul, la cooperación internacional es una fuente crítica de financiamiento debido a la reducción de recursos disponibles en México y la alta competencia. Aunque el acceso a estos fondos es desafiante, una vez logrados, permiten un crecimiento significativo y proporcionan oportunidades formativas y metodológicas que enriquecen el trabajo de la organización.

2.3.2. Resultados de la Entrevista con la Asociación de Ayuda a Niños en Estado Crítico A.B.P.

Entrevistada: Rosa Alicia Ramírez

Tipo de organización: A.B.P.

Ubicación: Nuevo León

Temática: Salud y Bienestar – Niños en estado crítico de salud.

Edad de la organización: 29

Relación entre la OSC y los agentes de cooperación internacional:

La Asociación de Ayuda a Niños en Estado Crítico ha participado en programas de cooperación internacional, destacando su colaboración con diversas fundaciones y empresas como Kellogg, CECA (empresa alemana), Metrónic, y Fundación Baxter. Su experiencia más significativa ha sido en campañas de cirugías de corazón y la capacitación de personal médico en programas de cardiología pediátrica. Estas colaboraciones han sido establecidas tanto a través de convocatorias como de recomendaciones directas.

En cuanto a los criterios de selección para aplicar a convocatorias, la organización no ha establecido un criterio específico, ya que sus esfuerzos se dirigen a actores específicos.

Estrategias operativas de la OSC:

Financiamiento y Distribución de Fondos

La cooperación internacional representa menos de la mitad del financiamiento de la organización, considerándose un apoyo adicional para alcanzar sus metas. La gestión y administración de los fondos recibidos se realiza internamente, asegurando transparencia y rendición de cuentas.

Colaboración y Redes

La organización no ha buscado colaboraciones o asociaciones para aplicar a oportunidades de cooperación internacional, por lo que no tienen experiencia en este ámbito.

La organización aún no ha explorado colaboraciones o asociaciones para aplicar a oportunidades de cooperación internacional, lo que representa una oportunidad para desarrollar experiencia en este ámbito. Se les podría proponer utilizar plataformas de networking como Innpectia o LinkedIn, y aplicar herramientas como el mapa de actores para identificar aliados estratégicos y fomentar colaboraciones efectivas.

Estrategias de Comunicación

La organización comunica sus proyectos y resultados a los donantes y al público en general a través de reportes financieros e informes de resultados. También comparten con los beneficiarios cómo se reflejó el apoyo recibido.

Evaluación y Rendición de Cuentas

Mantienen la rendición de cuentas y transparencia mediante un sistema de transparencia riguroso, lo cual es crucial para mantener la confianza de los donantes. Este enfoque congruente les permite sostener relaciones a largo plazo con los donantes.

Construcción de Relaciones con Donantes:

La transparencia y la claridad sobre el uso de los recursos son esenciales para la organización, lo que ha permitido que el 90% de sus donantes sean continuos. Esta relación de confianza es construida y mantenida a través de un enfoque constante en la rendición de cuentas.

Metodologías:

La organización utiliza metodologías como el Marco Lógico y la Teoría de Cambio en el desarrollo de sus propuestas, con un enfoque renovado para adaptarse a nuevas condiciones. Además, han incorporado enfoques específicos en sus propuestas, como el enfoque de género, derechos humanos, ODS, innovación y sostenibilidad. También utilizan diagramas de flujo para la atención final de los proyectos.

Desafíos al Acceder a Oportunidades de Cooperación Internacional:

Entre los desafíos principales se encuentra el acceso a instituciones de cooperación internacional que no tienen presencia o contacto a nivel nacional, así como la naturaleza especializada de sus proyectos, que puede limitar las oportunidades de financiamiento. Además, la colaboración con el gobierno ha presentado complicaciones que dificultan el acceso a estas oportunidades.

La falta de presencia local de instituciones internacionales y la especialización de sus proyectos limitan el financiamiento, sumado a complicaciones en la colaboración con el gobierno. Se propone usar plataformas como Innpectia y ampliar proyectos alineados con los ODS para atraer más oportunidades.

Importancia de la Cooperación Internacional

La cooperación internacional es vista como una fuente importante para la organización debido a los recursos y el apoyo que brindan, maximizando el impacto de sus proyectos y facilitando el intercambio de experiencias.

2.3.3. Resultados de la Entrevista con Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer en Querétaro I.A.P.

Entrevistada: Diana Moreno

Tipo de organización: I.A.P.

Ubicación: Querétaro

Temática: Salud y Bienestar - Atención a niños con Cáncer

Edad de la organización: 20 años

Relación entre la OSC y los Agentes de Cooperación Internacional:

La Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer en Querétaro I.A.P. ha participado en programas de cooperación internacional. La experiencia más significativa fue con la empresa Crane Payment Innovations, que brindó apoyo a niños en situación de vulnerabilidad en cuanto a vivienda. Esta colaboración tuvo una duración de 5 años. Dicha relación se estableció a través de nominaciones de empleados y la comunicación fue facilitada por la traducción certificada de documentos al inglés. Otro caso relevante fue la colaboración con Deloitte a través de United Way Worldwide.

La organización establece contacto con agentes de cooperación internacional principalmente a través de invitaciones y convocatorias, sin políticas escritas específicas para decidir a qué convocatorias aplicar. Sin embargo, consideran el costo-beneficio de participar.

Estrategias operativas de la OSC:

Financiamiento y Distribución de Fondos

Menos del 10% del financiamiento de la organización proviene de la cooperación internacional. Los fondos recibidos son gestionados internamente por la organización y tratados de manera similar a otras fuentes de financiamiento, salvo que el donante especifique lo contrario.

Colaboración y Redes

La organización no ha buscado colaboraciones o asociaciones para aplicar a oportunidades de cooperación internacional, por lo que no tiene experiencia en trabajar en red con otras OSC.

La organización no ha explorado colaboraciones para aplicar a oportunidades de cooperación internacional, por lo que carece de experiencia en trabajo en red con otras OSC. Como alternativa, se les podría proponer identificar aliados estratégicos a través de plataformas como LinkedIn, además de fomentar talleres de networking y capacitación sobre colaboración interinstitucional.

Estrategias de Comunicación

La comunicación de proyectos y resultados a los donantes se realiza a través de un informe anual, presentación de estados financieros auditados, y menciones en redes sociales. Con los beneficiarios, se realizan juntas trimestrales donde se les informa sobre el uso de los recursos. A la población en general, se le informa a través de informes anuales, boletines trimestrales y redes sociales.

Evaluación y Rendición de Cuentas

La organización asegura la rendición de cuentas y transparencia mediante un monitoreo especializado mensual y la revisión por parte de un asesor en rendición de cuentas.

Construcción de Relaciones con Donantes

La organización mantiene una relación cercana y personalizada con donantes como Crane Payment Innovations, organizando reuniones anuales y visitas, y manteniendo una comunicación directa y continua.

Metodologías

La organización utiliza metodologías como el Marco Lógico y la Teoría de Cambio para la elaboración de proyectos, aunque no se les solicite formalmente. Han incorporado enfoques específicos como derechos humanos y sostenibilidad en la elaboración de propuestas.

Desafíos al Acceder a Oportunidades de Cooperación Internacional:

Los principales desafíos incluyen la complejidad del lenguaje técnico en convocatorias, la falta de retroalimentación y confirmación de recepción de postulaciones, la generalidad de los criterios, y el tiempo de respuesta largo e incierto.

Importancia de la Cooperación Internacional

La cooperación internacional es vista como una fuente crucial para las OSC, ya que permite diversificar las fuentes de financiamiento, mejorar la reputación, acceder a mayores recursos financieros y brindar mayor flexibilidad en el uso de fondos.

2.3.4. Resultados de la Entrevista con Ayuda en Acción de México, A.C.

Entrevistada: Caritina Aguillon Velazquez

Tipo de organización: A.C.

Ubicación: Ciudad de México

Temática: Desarrollo Ciudades y Comunidades Sostenibles - Comunitario

Edad de la organización: 10 AÑOS

Relación entre la OSC y los Agentes de Cooperación Internacional:

Ayuda en Acción de México ha participado activamente en programas de cooperación internacional. Entre sus colaboraciones más significativas se encuentran:

Agencia Vasca de Cooperación; Agencia de Cooperación Española; Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ); Fondo Noruego; Fundación Agroecológica para la Península de Yucatán; Programa de Pequeñas Donaciones de Naciones Unidas; Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas; Standards y Poors; HP (a través de la UNESCO); Google; y Sony Music.

La organización se encuentra registrada en diversas plataformas de cooperación internacional, donde mantiene marcos de colaboración establecidos.

Desde 2019, Ayuda en Acción de México ha empezado a participar activamente en convocatorias abiertas, aunque inicialmente se enfocaban en alianzas estratégicas, gestionadas directamente por el director de la organización o por la oficina central en España. Además, utilizan plataformas de cooperación como Benevity Causes y CEMEFI, y participan en diversas convocatorias, especialmente en aquellas que buscan proyectos a largo plazo.

La organización sigue un proceso riguroso para decidir a qué convocatorias aplicar. Verifica la alineación de la convocatoria con su misión, principios, y los fondos involucrados, rechazando aquellos provenientes de fuentes que lucran con alcohol, tabaco o tienen mala reputación. Además, revisan los criterios de elegibilidad, términos de referencia, requisitos, y hacen un análisis de costo-beneficio. Dependiendo de la complejidad del programa, la propuesta puede ser revisada por un Comité de Financiación especializado o por un comité menos riguroso si los montos son menores a 350 mil pesos.

Estrategias operativas de la OSC:

Financiamiento y Distribución de Fondos

Más del 60% del financiamiento de Ayuda en Acción de México proviene de la cooperación internacional. Todos los fondos son gestionados internamente por un equipo que incluye tres contadores, dos auxiliares, y un gestor de proyectos. Los proyectos financiados se gestionan de acuerdo con la naturaleza del financiamiento, con los contadores especializados en cofinanciamientos.

Colaboración y Redes

La organización tiene experiencia trabajando en colaboración con otras OSC, especialmente en convocatorias de la Unión Europea, que requieren asociaciones. Realizan un mapeo de aliados potenciales, tanto internos como externos, y revisan su conformación y capacidades antes de formalizar una colaboración. En sus proyectos, Ayuda en Acción actúa como una entidad fortalecedora, colaborando con diversas OSC, empresas, y gobiernos. Su experiencia ha sido enriquecedora pero también retadora, permitiéndoles acceder a recursos específicos que requieren alianzas.

Estrategias de Comunicación

La organización se comunica con los donantes a través de reportes e informes bimestrales y semestrales que incluyen rendición de cuentas, presupuesto, y resultados cuantitativos y cualitativos. Para la comunidad, utilizan asambleas comunitarias en las que se exponen los resultados del proyecto y se comparan con la línea base, destacando la participación comunitaria en el diseño del proyecto.

Evaluación y Rendición de Cuentas

Ayuda en Acción utiliza la metodología MEAL (Monitoreo, Evaluación, Rendición de Cuentas y Aprendizaje) para medir y evaluar sus proyectos. Las lecciones aprendidas se incorporan en estrategias de implementación para mejorar los programas. Además, cuentan con un equipo capacitado que incluye un líder de proyecto, promotores comunitarios, y un gestor de proyectos, asegurando una alta capacidad instalada en la organización.

Construcción de Relaciones con Donantes

El cumplimiento de requisitos y la transparencia son fundamentales para Ayuda en Acción. Aseguran la entrega puntual de informes, atienden todas las solicitudes de visitas y voluntariados, y mencionan a sus aliados en redes sociales. Mantienen una comunicación constante con los donantes, asegurando la permanencia de las relaciones a largo plazo.

También realizan lobby y se relacionan con tomadores de decisiones para fortalecer estas relaciones.

Metodologías:

Ayuda en Acción utiliza metodologías como el Marco Lógico y la Teoría de Cambio en la elaboración de todos sus proyectos, independientemente de si son requeridas por la convocatoria. Además, incorporan enfoques específicos como género, interseccionalidad, derechos humanos, sostenibilidad, y objetivos de desarrollo sostenible. También utilizan un enfoque sistémico en sus proyectos.

Desafíos al Acceder a Oportunidades de Cooperación Internacional:

Uno de los mayores desafíos que enfrenta la organización es la necesidad de contar con recursos antes de solicitar financiamiento para asegurar la viabilidad del proyecto en caso de contratiempos. La institucionalidad y la experiencia son esenciales para acceder a la cooperación internacional. Además, han enfrentado desafíos relacionados con la documentación, como esquemas de protección, políticas de privacidad, protección de datos personales, y programas de quejas, que suelen ser requeridos por las entidades privadas de cooperación.

Importancia de la Cooperación Internacional

Ayuda en Acción considera que la cooperación internacional es una fuente crucial para las OSC, ya que no solo proporciona financiamiento significativo, sino que también permite adquirir nuevos conocimientos y abrir puertas a otras oportunidades, especialmente al tener un historial con donantes previos.

2.3.5. Resultados de la Entrevista con En Familia Rompamos el Silencio A.C.

Entrevistada: Ana Wolf

Tipo de organización: A.C.

Ubicación: Hidalgo

Temática: Igualdad de género- Violencia en contra las mujeres

Edad de la organización: 19 años

Relación entre la OSC y los Agentes de Cooperación Internacional:

La organización ha tenido experiencias significativas con fondos internacionales, como con *Humanity in Progress (HIP)*, donde recibieron apoyo para sistematizar su modelo de atención, un fondo emergente por COVID-19 y para actividades de monitoreo y evaluación. También han recibido apoyo de *Junior League*, para un programa de inserción laboral, además de colaboración con *FEMSA*, *OXXO* y *Fondo Semilla*.

La organización establece contacto principalmente a través de convocatorias compartidas por redes como la *Red Nacional de Refugios* y aplica a proyectos relevantes para su misión, aunque no tiene un sistema formal para la selección de convocatorias.

Así mismo, En Familia Rompamos El Silencio aplica a convocatorias que se alineen con la temática de violencia contra las mujeres y el ODS 5, revisando si los criterios del donante son compatibles con su enfoque.

Estrategias operativas de la OSC:

Financiamiento y Distribución de Fondos

Los fondos internacionales se manejan en cuentas separadas y son administrados por una administradora supervisada por una comisión especializada y un despacho contable externo, asegurando una gestión adecuada y transparente.

Colaboración y Redes

No han buscado activamente colaboraciones o asociaciones para acceder a oportunidades de cooperación internacional.

Estrategias de Comunicación

La organización presenta informes con fotografías a los donantes, cumpliendo con sus criterios de evaluación y seguimiento. También promueven la transparencia a través de la presentación de facturas y cumplen con las exigencias del recurso federal.

Evaluación y Rendición de Cuentas

Utilizan informes detallados para proyectar las acciones y los recursos utilizados, asegurando que estos se alineen con lo solicitado por los donantes. La administración y revisión de las finanzas está a cargo de la administradora, el consejo y un despacho contable externo.

Construcción de Relaciones con Donantes

La organización prioriza el cumplimiento de requisitos, la entrega puntual de informes, y participa en reuniones para compartir buenas prácticas y experiencias, asegurando una relación constante y efectiva con los donantes.

Metodologías

La organización utiliza metodologías como el Marco Lógico y la Teoría de Cambio en la elaboración de propuestas, incorporando enfoques específicos como el de género, interseccionalidad, derechos humanos, ODS, innovación y sostenibilidad.

Desafíos al Acceder a Oportunidades de Cooperación Internacional:

Enfrentan desafíos como la falta de personal para desarrollar propuestas, barreras idiomáticas, y las restricciones de confidencialidad debido a la naturaleza de su trabajo, lo que dificulta cumplir con las exigencias de ciertos donantes, especialmente aquellos que requieren fotografías o visitas a los refugios.

Importancia de la Cooperación Internacional

La organización considera la cooperación internacional fundamental, ya que no solo aporta recursos financieros, sino que también contribuye al desarrollo de capacidades, profesionalización y una visión más amplia de transparencia y rendición de cuentas en la organización.

2.3.6. Resultados de la Entrevista con Proyecto Concentrarte A.C.

Entrevistada: Paulina Chávez

Tipo de organización: A.C.

Ubicación: Ciudad de México

Temática: Ciudades y Comunidades Sostenibles - Desarrollo comunitario

Edad de la organización: 19

Relación entre la OSC y los Agentes de Cooperación Internacional

Proyecto Concentrarte A.C. ha participado activamente en programas de cooperación internacional, destacando colaboraciones significativas como: MyWorldMéxico para la promoción constante de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); UNICEF, con proyectos de ayuda humanitaria en contextos de movilidad; Invitación a la COP27 de Naciones Unidas, donde compartieron evidencias de su trabajo en campo relacionado con el cambio climático.; Participación en proyectos del Fondo Canadá en 2008 y 2010, centrados en la resiliencia en hospitales infantiles a través de intervenciones de arte para niños y niñas con enfermedades crónicas.; Ser semifinalistas en el Premio Ecuatorial.; Obtención de una beca del Gobierno de Estados Unidos en 2019 para el fortalecimiento de la dirección a través del programa NGO Management.

Para establecer contacto con agentes de cooperación internacional, la organización utiliza una combinación de convocatorias, networking, relaciones personales e invitaciones

directas. En cuanto a la selección de convocatorias, Proyecto Concentrarte A.C. utiliza criterios discutidos en su reunión anual. Estos incluyen la duración de los proyectos, el monto de financiamiento, el tipo de convocatoria y la reputación de los actores involucrados. El equipo de procuración de fondos realiza un mapeo de oportunidades y la dirección toma la decisión final.

Estrategias operativas de la OSC:

Financiamiento y Distribución de Fondos

El 15-20% del financiamiento de Proyecto Concentrarte A.C. proviene de fuentes de cooperación internacional. Los fondos recibidos se gestionan mediante el equipo administrativo, con un manejo similar al de otros donantes, manteniendo registros detallados y asegurando la transparencia en el uso de recursos.

Colaboración y Redes

La organización ha buscado colaboraciones con otras OSC en convocatorias internacionales. Aunque aún no han recibido fondos en esta modalidad, han tenido experiencias fructíferas en el diseño conjunto de proyectos. Estas colaboraciones han permitido una mayor visibilidad e impacto, aunque también han presentado desafíos en la coordinación de tiempos, disponibilidad de equipos y adaptación de metodologías.

Estrategias de Comunicación

Para comunicar sus proyectos y resultados, Proyecto Concentrarte A.C. utiliza reportes específicos para los donantes, evidencia audiovisual y, en algunos casos, contrata colaboradores externos para la producción de videos especializados. Al público en general, se les informa a través de redes sociales y otros medios, siempre respetando los tiempos y condiciones establecidos en los convenios con los donantes. A los beneficiarios se les informa sobre los proyectos de manera general, asegurando su consentimiento para el uso de su imagen y manteniéndolos informados sobre posibles visitas de los donantes.

Evaluación y Rendición de Cuentas

La organización asegura la rendición de cuentas mediante la colaboración entre los equipos de administración y finanzas, usando plataformas internas para la gestión de datos. Además, los informes se presentan tanto en su página web como a las instituciones pertinentes y a los donantes.

Construcción de Relaciones con Donantes

Proyecto Concentrarte A.C. mantiene relaciones con sus donantes mediante comunicación constante, envío de boletines informativos, etiquetado en redes sociales, y participación en eventos y presentaciones. La organización también comparte memorias anuales y otros documentos relevantes con los donantes y colaboradores.

Metodologías

La organización utiliza herramientas como el Marco Lógico y la Teoría de Cambio en la elaboración de sus propuestas. También incorpora enfoques específicos como el de género, participativo, de derechos humanos, y la alineación con los ODS, además de contar con una metodología propia basada en la transformación comunitaria a través del arte.

Desafíos en el Acceso a Oportunidades de Cooperación Internacional:

Entre los principales desafíos que enfrenta la organización al acceder a oportunidades de cooperación internacional, destacan la dificultad para presentar proyectos con la terminología adecuada e institucionalizar sus procesos, así como la alta competencia en las convocatorias. También han encontrado obstáculos con la documentación requerida, como la forma 501c y la SAM, que son solicitadas en diversas convocatorias, especialmente en Estados Unidos.

Importancia de la Cooperación Internacional

Proyecto Concentrarte A.C. considera que la cooperación internacional es una fuente crucial para las OSC, ya que, además de proporcionar recursos financieros, ofrece mayor

visibilidad, la posibilidad de establecer colaboraciones internacionales, y acceso a nuevas oportunidades que fortalecen el trabajo de las organizaciones.

2.4. RESULTADOS LA EVALUACIÓN DE LAS CONVOCATORIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

El compendio de convocatorias fue proporcionado por la Red de Cooperación Internacional Mexicana (REDECIM), ya que esta institución ofrece a sus miembros diversas oportunidades de cooperación internacional a lo largo del año. Para este análisis, se examinó un total de 466 convocatorias de cooperación internacional emitidas entre 2022 y 2024, abarcando una variedad de fuentes y tipos de financiación.

2.4.1. Datos Generales de las convocatorias

2.4.1.1. País de procedencia:

Alemania	19	Emiratos Árabes Unidos	5	Nigeria	1
Arabia Saudita	1	España	5	Noruega	4
Argentina	2	EUA	178	Nueva Zelanda	1
Armenia	1	Finlandia	1	Países Bajos	13
Australia	1	Francia	15	Reino Unido	33
Austria	2	Holanda	1	República de Korea	1
Bélgica	3	India	3	Sin sede física	27
Canadá	10	Irlanda	1	Singapur	3
Chile	1	Italia	2	Sudáfrica	8
China	1	Japón	10	Suecia	7
Colombia	1	México	8	Suiza	13
Corea del Sur	2	Mónaco	1	Uruguay	1
Dinamarca	1	Multilateral	79		

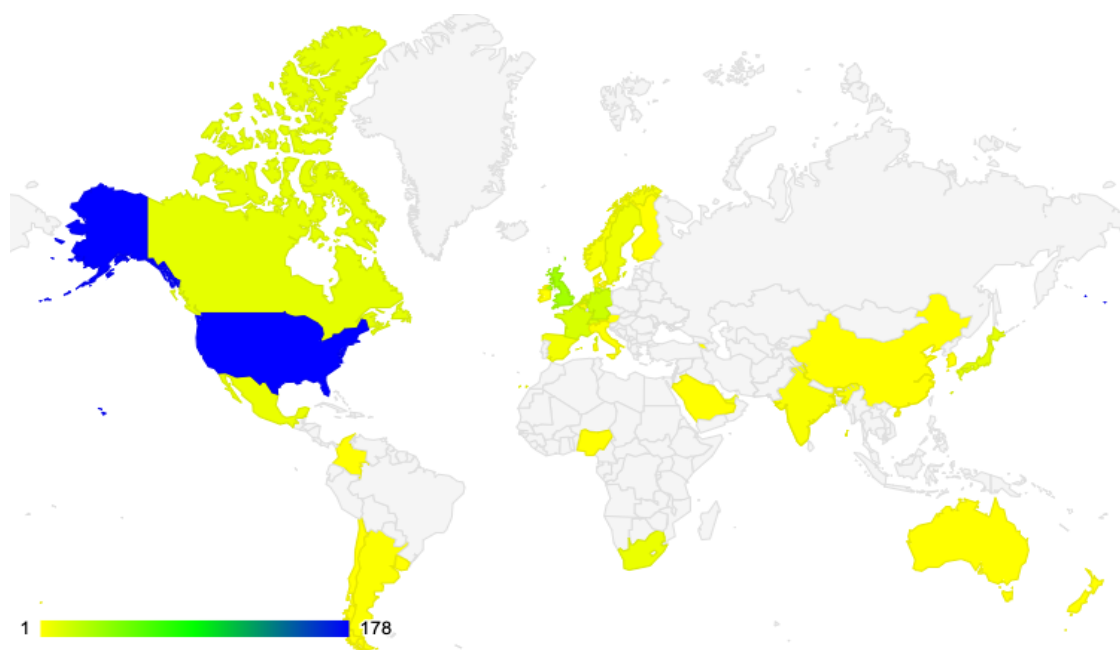


Figura 2.8: Distribución de los países de origen de las 466 convocatorias de cooperación internacional analizadas. Elaboración propia.

Dentro de las 466 convocatorias analizadas, se identificaron 38 entidades de procedencia: 36 países y dos categorías adicionales, "organismo multilateral" y "sin sede física". Particularmente, las convocatorias provenientes de Estados Unidos (EUA) representaron la mayor proporción, con un total de 178, reflejando una fuerte presencia de oportunidades de cooperación internacional por parte de este país. Le siguieron las convocatorias multilaterales, con 79 en total, abarcando aquellas emitidas por organizaciones internacionales y coaliciones de múltiples países.

El Reino Unido se destacó con 33 convocatorias, seguido de cerca por países europeos como Alemania, Francia, Suiza, Países Bajos y Suecia, con 19, 15, 13, y 13 convocatorias respectivamente. Japón también mostró una considerable oferta con 10 convocatorias. Emiratos Árabes Unidos y Canadá, por su parte, también demostraron una participación notable, con 5 y 10 convocatorias, respectivamente.

Un aspecto interesante de la investigación es la existencia de convocatorias de cooperación internacional emitidas por instituciones sin sede física formal. Estas convocatorias, categorizadas como "sin sede física", sumaron un total de 27. Impulsadas por

redes, coaliciones o proyectos colaborativos descentralizados, estas entidades suelen operar a través de plataformas digitales, aprovechando la conectividad global para coordinar y financiar proyectos de manera efectiva. La naturaleza sin sede física refleja una tendencia hacia la digitalización y la colaboración transnacional, permitiendo adaptarse rápidamente a las dinámicas del desarrollo global y ofrecer apoyo a una gama más amplia de organizaciones. Estas convocatorias también destacan la importancia de alianzas estratégicas y colaboración entre OSC, gobiernos, sector privado y hasta organismos multilaterales, catalizando soluciones innovadoras y sostenibles a problemas complejos.

2.4.1.2. Idiomas para aplicar

Español	21	Español, Inglés, Alemán, Árabe y Portugués	1	Inglés y Alemán	3
Español, Inglés	34	Español, Inglés, Francés y Árabe	3	Inglés, Francés	12
Español, Inglés y Alemán	2	Español, Inglés, Francés y Portugués	2	Inglés, Portugués	1
Español, Inglés y Francés	19	Español, Inglés, Francés y Ruso	1	Inglés, Ruso y Árabe	1
Español, Inglés y Portugués	1	Inglés	363	No especificado	2

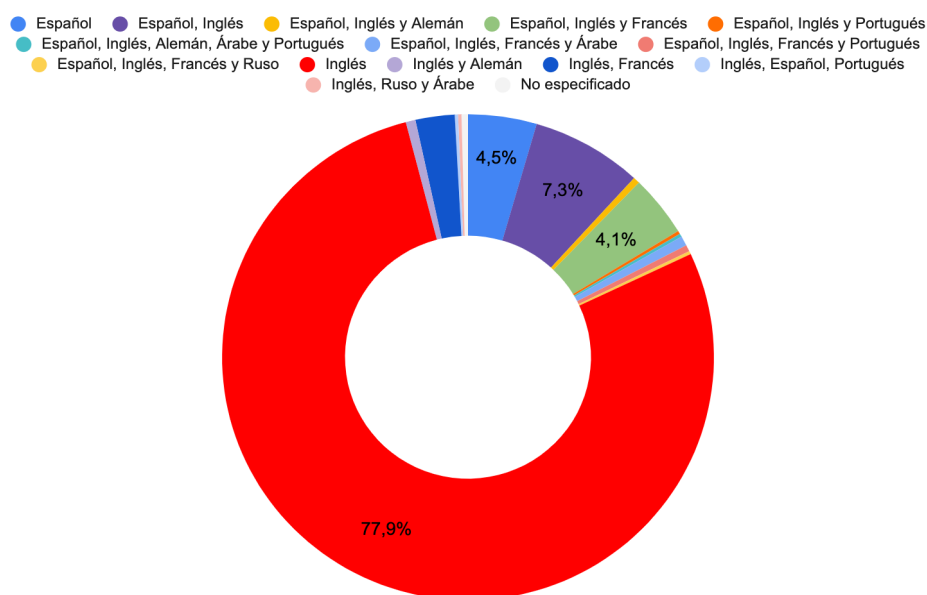


Figura 2.9: Gráfico de pastel que muestra la distribución de los idiomas requeridos en las 466 convocatorias de cooperación internacional analizadas. Elaboración propia.

Español	84	Francés	37	Ruso	2
Inglés	443	Portugués	5	No especificado	2
Alemán	6	Árabe	5		

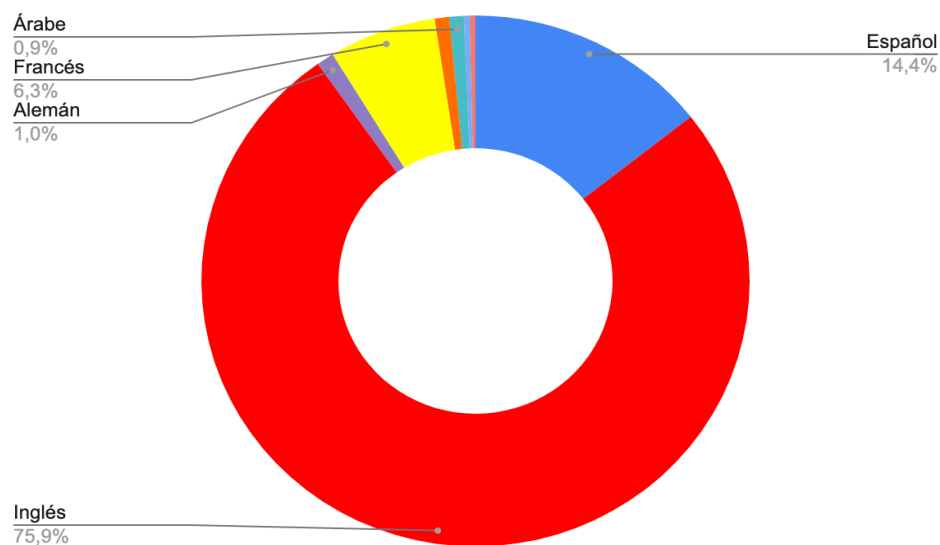


Figura 2.10: Gráfico de pastel que muestra la distribución de los idiomas mencionados en las 466 convocatorias de cooperación internacional analizadas, reflejando cuántas convocatorias mencionan cada idioma individualmente. Elaboración propia.

El análisis de las convocatorias y su distribución por idioma revela varias conclusiones interesantes sobre las tendencias y prácticas en el ámbito de la cooperación internacional. En primer lugar, el inglés es, con diferencia, el idioma más prevalente en las convocatorias de cooperación internacional, con un total de 443 menciones. Esto no solo refleja la importancia del inglés como lengua franca en el ámbito internacional, sino también su papel crucial en la comunicación y colaboración global. La predominancia del inglés sugiere que muchas organizaciones y agentes de cooperación prefieren utilizar este idioma para asegurar una mayor accesibilidad y alcance a nivel mundial. Este hallazgo subraya la necesidad de que las organizaciones internacionales, especialmente aquellas que buscan expandirse o colaborar a nivel global, cuenten con personal capacitado en inglés para maximizar sus oportunidades.

El español, por otro lado, aparece en 84 convocatorias, ya sea solo o combinado con otros idiomas. Esta cifra destaca la relevancia del español en el ámbito de la cooperación internacional, especialmente en regiones hispanohablantes como América Latina y España. La combinación frecuente del español con el inglés subraya la importancia de las organizaciones bilingües y el valor de la multiculturalidad en las iniciativas de cooperación. Además, este dato indica una tendencia hacia la inclusión lingüística y el reconocimiento de la diversidad cultural en la cooperación internacional, permitiendo una comunicación más efectiva con los beneficiarios y socios locales en áreas hispanohablantes.

Un aspecto particularmente notable es el papel del francés, que aparece en 37 convocatorias, ya sea solo o en combinación con otros idiomas. El francés es un idioma significativo en el ámbito de la cooperación internacional, especialmente en regiones francófonas. Gran parte de África, incluyendo países como Senegal, Costa de Marfil, Camerún y la República Democrática del Congo, utiliza el francés como idioma oficial o secundario. La presencia del francés en un número considerable de convocatorias refleja la importancia de esta lengua en facilitar la comunicación y la colaboración en proyectos de desarrollo en estos países.

La existencia de convocatorias en múltiples idiomas, como combinaciones de español, inglés, francés, portugués, alemán, entre otros, sugiere que muchas organizaciones valoran la inclusión lingüística para llegar a una audiencia más amplia. La presencia de otros idiomas oficiales de la ONU, como árabe, chino y ruso, aunque en menor medida, también es notable. Estos idiomas, junto con francés, inglés y español, son los seis idiomas oficiales de la ONU, destacando su importancia en la cooperación internacional y la diplomacia. La menor frecuencia de alemán, portugués, árabe y ruso en las convocatorias puede indicar que las organizaciones que operan en estos idiomas podrían beneficiarse de una mayor internacionalización y del aprendizaje de lenguas más comunes para acceder a más oportunidades de cooperación. El alemán aparece en 6 convocatorias, el portugués en 5, el árabe en 5 y el ruso en 2, lo que puede estar relacionado con la concentración geográfica de hablantes y las áreas específicas de cooperación en las que participan.

2.4.1.3 Tipo de financiamiento

Beca	36	Premio	135
Fellowship	76	Subvención	33
Grant	186		

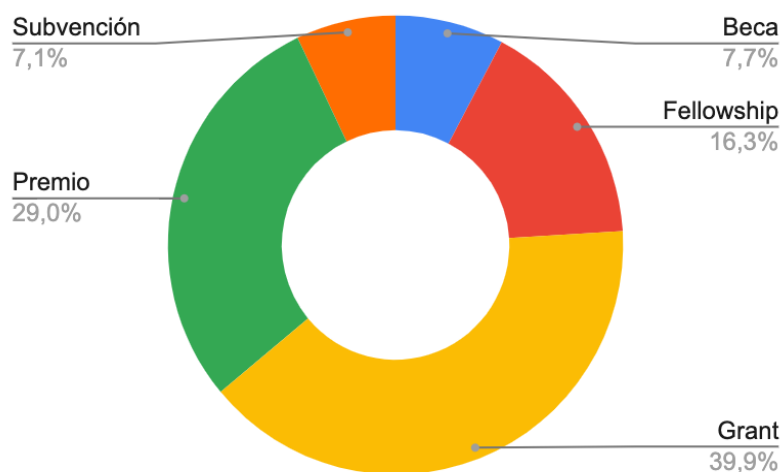


Figura 2.11: Gráfico de pastel que muestra la distribución de los tipos de financiamiento en las convocatorias de cooperación internacional analizadas. Elaboración propia.

Al analizar los resultados, se observa que los "grants", provenientes principalmente de organismos privados o mixtos, son los más abundantes, con un total de 186 convocatorias. Este hecho sugiere un papel fundamental del sector privado y de las colaboraciones público-privadas en la financiación de iniciativas internacionales.

Por otro lado, las "subvenciones", otorgadas principalmente por organismos públicos o multilaterales, suman 33 convocatorias. Los organismos públicos y multilaterales, al tener objetivos alineados con políticas públicas y estrategias de desarrollo sostenible a gran escala, pueden ofrecer un apoyo más estructurado y alineado con las agendas gubernamentales o internacionales.

Las becas, con un total de 36, junto con los fellowships, que suman 76, evidencian una sólida inversión en el desarrollo de capacidades individuales y la formación de líderes en diversas áreas. Las becas están generalmente dirigidas a estudiantes y profesionales que

buscan avanzar en su educación y formación, mientras que los fellowships suelen estar orientados a individuos con una trayectoria destacada que buscan expandir su impacto y conocimientos a través de programas específicos.

Además, los premios totalizan 135 convocatorias, reflejando un reconocimiento y estímulo a la excelencia y la innovación. No solo proporcionan financiamiento, sino que también aumentan la visibilidad de los proyectos y organizaciones ganadoras, lo que puede atraer más apoyo y colaboraciones futuras. La alta cantidad de premios destaca la importancia de incentivar y celebrar las mejores prácticas y soluciones creativas.

2.4.2. Capacidades Institucionales de las OSC

Se analizaron las capacidades institucionales requeridas por las convocatorias, como:

- Talento humano y estructura organizacional: Necesidades del personal y estructura interna.
- Gestión y administración financiera: Requisitos financieros y administrativos.
- Desarrollo de proyectos: Capacidades en la planificación y ejecución de proyectos.
- Marco legal: Conformidad con normativas legales.
- Monitoreo y evaluación: Sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos.
- Plan de comunicación: Estrategias de comunicación exigidas.

2.4.2.1. Talento humano y estructura organizacional:

Bienestar personal	19	Experiencia y capacidades del equipo, organigrama y distribución de responsabilidades, bienestar personal	76
Experiencia y capacidades del equipo	151	Organigrama y distribución de responsabilidades	2
Experiencia y capacidades del equipo, bienestar personal	53	Organigrama y distribución de responsabilidades, bienestar personal	3
Experiencia y capacidades del equipo, organigrama y distribución de responsabilidades	20	N/A	142

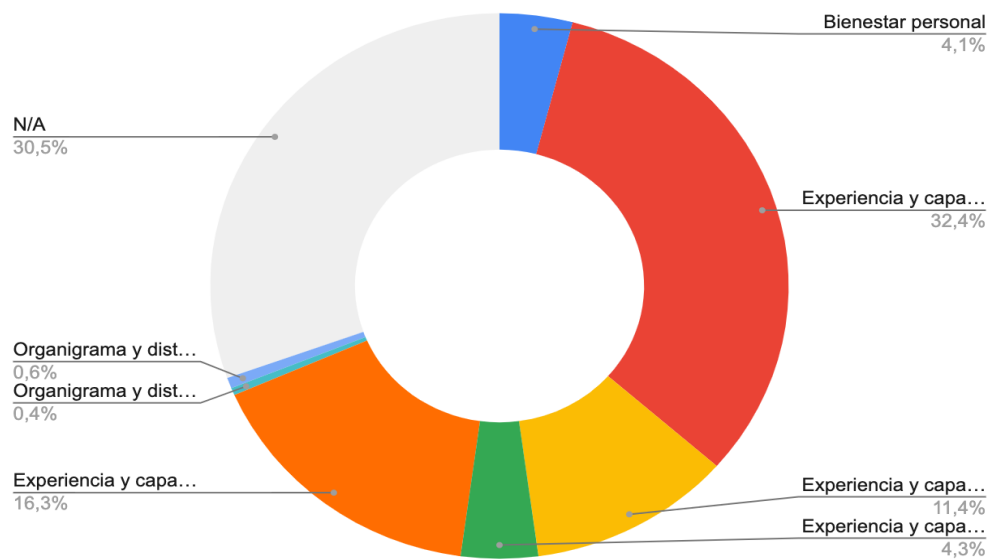


Figura 2.12: Gráfico de pastel que ilustra la distribución de los elementos evaluados en el subtema de talento humano y estructura organizacional en las 466 convocatorias internacionales analizadas. Elaboración propia.

Bienestar personal del equipo	151	Organigrama y distribución de responsabilidades	101
Experiencia y capacidades del equipo	300	No especificado (N/A):	142

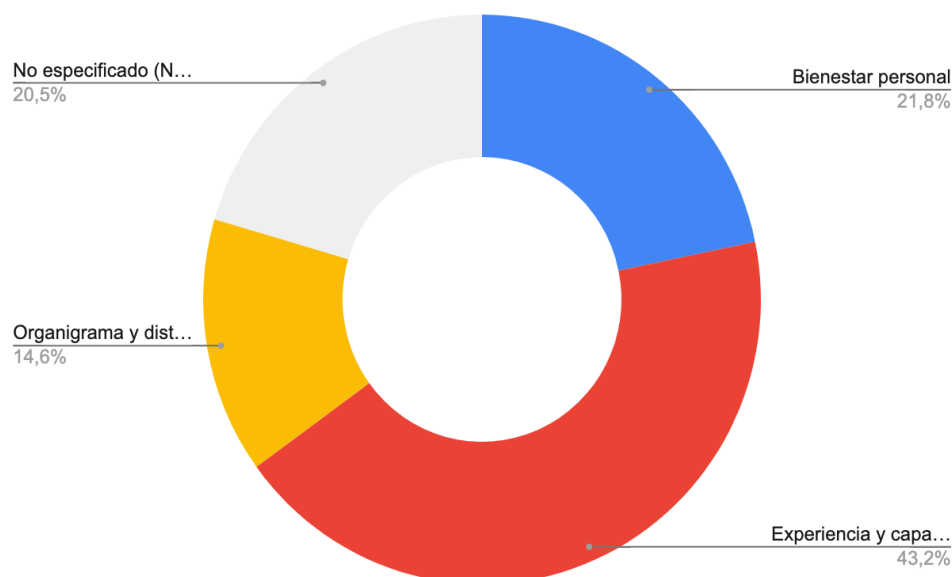


Figura 2.13: Gráfico de pastel que ilustra la distribución de los elementos evaluados en el subtema de talento humano y estructura organizacional en las 466 convocatorias internacionales analizadas, reflejando cuántas convocatorias mencionan cada elemento individual

En el análisis de las 466 convocatorias de cooperación internacional, se observa que 324 de ellas solicitan información específica sobre temas relacionados con el talento humano y la estructura organizacional, destacando la importancia de estos elementos para las organizaciones que buscan financiamiento y apoyo.

La experiencia y capacidades del equipo es el tema más frecuentemente solicitado, apareciendo en 151 convocatorias de manera individual y en un total de 300 cuando se considera su combinación con otros factores. Este dato subraya la relevancia de contar con un equipo capacitado y experimentado para la implementación de proyectos. La experiencia del equipo se combina en 76 convocatorias con "organigrama y distribución de responsabilidades" y "bienestar personal", lo que indica que las organizaciones deben

demostrar no solo competencias individuales sino también una estructura organizacional clara y una atención al bienestar del personal.

El bienestar personal se menciona de manera individual en 19 convocatorias, y en combinación con otros factores en 53 adicionales, lo que lleva a un total de 72 convocatorias donde se considera este aspecto. Esto destaca la importancia de que las organizaciones promuevan el bienestar de su equipo, reflejando una preocupación por la salud y el equilibrio laboral, aspectos que son valorados por las entidades financiadoras.

El organigrama y distribución de responsabilidades es solicitado de manera individual en solo 2 convocatorias, pero en combinación con otros factores en 20 más, sumando un total de 22 convocatorias. Este elemento es crucial para mostrar una estructura clara y bien definida dentro de la organización, esencial para la transparencia y la eficiencia en la implementación de proyectos.

Finalmente, 142 convocatorias no especifican requisitos relacionados con el talento humano y la estructura organizacional. Esto podría indicar una mayor flexibilidad o un enfoque en otros criterios de selección para estas oportunidades de financiamiento.

2.4.2.2. Gestión y administración financiera: Requisitos financieros y administrativos.

Experiencia en la gestión financiera	13	Planificación y presupuesto del proyecto	188
Experiencia en la gestión financiera, planificación y presupuesto del proyecto	30	N/A	235

● Experiencia en la gestión financiera
 ● Experiencia en la gestión financiera, planificación y presupuesto del proyecto
 ● Planificación y presupuesto del proyecto
 ● N/A

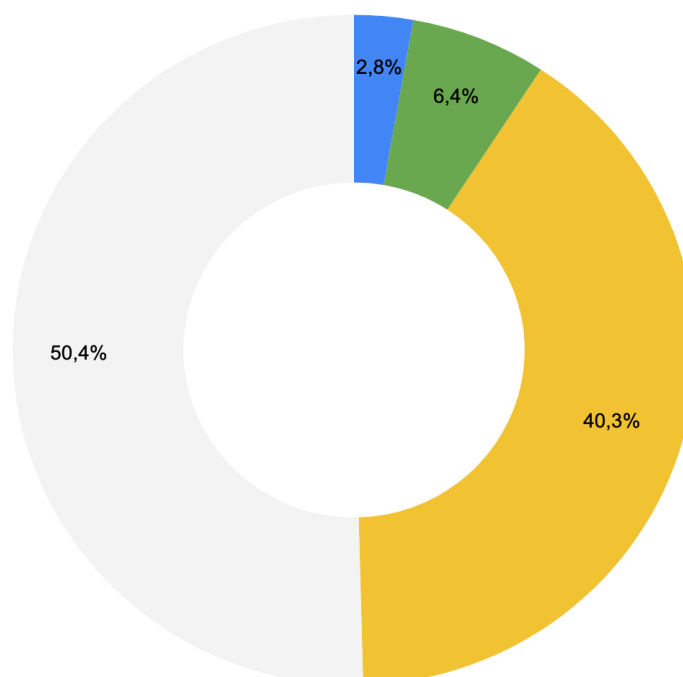


Figura 2.14: Gráfico de pastel que ilustra la distribución de los elementos evaluados en el subtema de Gestión y administración financiera en las 466 convocatorias internacionales analizadas. Elaboración propia.

Experiencia en la gestión financiera	43	Planificación y presupuesto del proyecto	218
No especificado	235		

● Experiencia en la gestión financiera
 ● Planificación y presupuesto del proyecto
 ● No especificado

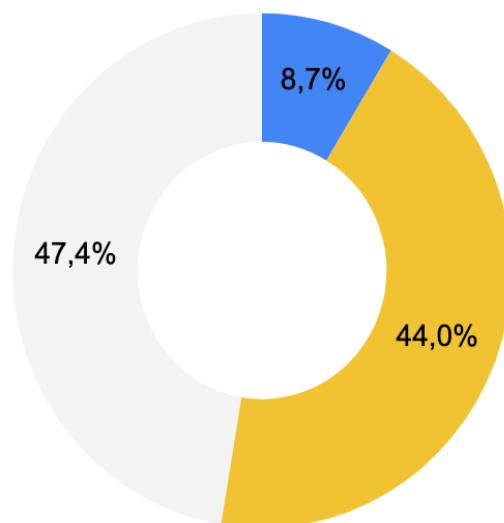


Figura 2.15: Gráfico de pastel que ilustra la distribución de los elementos evaluados en el subtema de Gestión y administración financiera en las 466 convocatorias internacionales analizadas, reflejando cuántas convocatorias mencionan cada elemento individualmente.

De las convocatorias analizadas, 231 solicitan información específica relacionada con la gestión y administración financiera. Este hallazgo pone de manifiesto la importancia que las organizaciones otorgan a la capacidad de las entidades solicitantes para manejar adecuadamente los recursos financieros y administrativos.

La "planificación y presupuesto del proyecto" es el aspecto más frecuentemente solicitado de manera individual, apareciendo en 218 convocatorias. Este dato subraya que las entidades financiadoras consideran crucial que las organizaciones presenten un plan financiero detallado y un presupuesto bien estructurado para sus proyectos. Una planificación financiera sólida es esencial para garantizar la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos propuestos.

La "experiencia en la gestión financiera" se menciona en 43 convocatorias. Aunque este número es menor en comparación con la planificación y presupuesto, sigue siendo significativo. La experiencia en la gestión financiera demuestra la capacidad de la organización para manejar fondos de manera eficaz y transparente, lo que es un factor determinante para los financiadores.

Además, 30 convocatorias solicitan tanto "experiencia en la gestión financiera" como "planificación y presupuesto del proyecto". Esto indica que, para algunas oportunidades de financiamiento, no solo es importante presentar un buen plan financiero, sino también demostrar una experiencia previa exitosa en la gestión de recursos financieros. La combinación de estos dos factores proporciona una visión más completa de la capacidad financiera de la organización.

Es notable que 235 convocatorias no especifican requisitos relacionados con la gestión y administración financiera. Esto podría sugerir una mayor flexibilidad en los criterios de selección o un enfoque en otros aspectos del proyecto y la organización solicitante. Sin embargo, la ausencia de requisitos financieros específicos no implica que las prácticas de gestión financiera no sean importantes, ya que una administración financiera deficiente puede poner en riesgo la ejecución de cualquier proyecto.

2.4.2.3. Desarrollo de proyectos: Capacidades en la planificación y ejecución de proyectos.

Antecedentes	2
Antecedentes, objetivos y resultados esperados, diseño y metodologías	1
Antecedentes, problemática	15
Antecedentes, problemática, diseño y metodologías	5
Antecedentes, problemática, experiencia en el tema operativa	3
Antecedentes, problemática, experiencia en el tema operativo	0
Antecedentes, problemática, objetivos y resultados esperados, diseño y metodología	1
Antecedentes, Problemática, Objetivos y Resultados, Diseño y metodologías	5
Conocimiento del territorio, antecedentes, experiencia en el tema operativo	1
Conocimientos de territorio, objetivos y resultados esperados	1
Conocimientos del territorio	15
Conocimientos del territorio, antecedentes, diseño y metodologías	5
Conocimientos del territorio, antecedentes, experiencia en el tema operativo	1

Conocimientos del territorio, antecedentes, problemática	25
Conocimientos del territorio, antecedentes, problemática, experiencia en el tema operativa	12
Conocimientos del territorio, antecedentes, problemática, experiencia en el tema operativa, cronograma de actividades, Objetivos y Resultados Esperados	1
Conocimientos del territorio, antecedentes, problemática, experiencia en el tema operativa, cronograma de actividades, Objetivos y Resultados Esperados, Diseño y Metodologías	4
Conocimientos del territorio, antecedentes, problemática, experiencia en el tema operativa, Diseño y Metodologías	4
Conocimientos del territorio, antecedentes, problemática, experiencia en el tema operativa, objetivos y resultados esperados, diseño y metodologías	5
Conocimientos del territorio, antecedentes, problemática, objetivos y resultados esperados	4
Conocimientos del territorio, experiencia en el tema operativo	12
Conocimientos del territorio, experiencia en el tema operativo, objetivos y resultados esperados	13
Conocimientos del territorio, objetivos y resultados esperados	4
Conocimientos del territorio, antecedentes, problemática, experiencia en el tema operativo, objetivos y resultados esperados, diseño y metodologías	2
Cronograma de actividades	3
Cronograma de actividades, objetivos y resultados esperados, diseño y metodologías	6
Diseño y metodologías	3
Diseño y metodologías, cronograma de actividades	7
Experiencia en el tema, objetivos y resultados esperados	2
Experiencia en el tema operativo	22
Experiencia en el tema operativo, Antecedentes	4
Experiencia en el tema operativo, Antecedentes, problemática	3
Experiencia en el tema operativo, objetivos y resultados esperados	56
Experiencia en el tema operativo, objetivos y resultados esperados, diseño y metodologías	4
Experiencia en tema operativo, cronograma de actividades, objetivos y resultados esperados, diseño y metodologías	4
Objetivos y resultados esperados	54
Objetivos y resultados esperados, Diseño y Metodologías	8
Objetivos y resultados esperados, Experiencia en el tema operativo	2
Objetivos y Resultados Esperados, Diseño y Metodologías	4
Objetivos, resultados esperados, diseño y metodologías	1
Problemática	4
Problemática, cronograma de actividades	1
Problemática, cronograma de actividades, objetivos y resultados esperados, diseño y metodologías	9
Problemática, Objetivos y Resultados	1
Problemática, Objetivos y Resultados, Diseño y metodología	3
Resultados Esperados	2
N/A	115

Antecedentes	92	Diseño y Metodologías	78
Objetivos y Resultados Esperados	184	Cronograma de Actividades	35
Conocimientos del Territorio	108	Experiencia en el Tema Operativo	142
Problemática	98	N/A	115

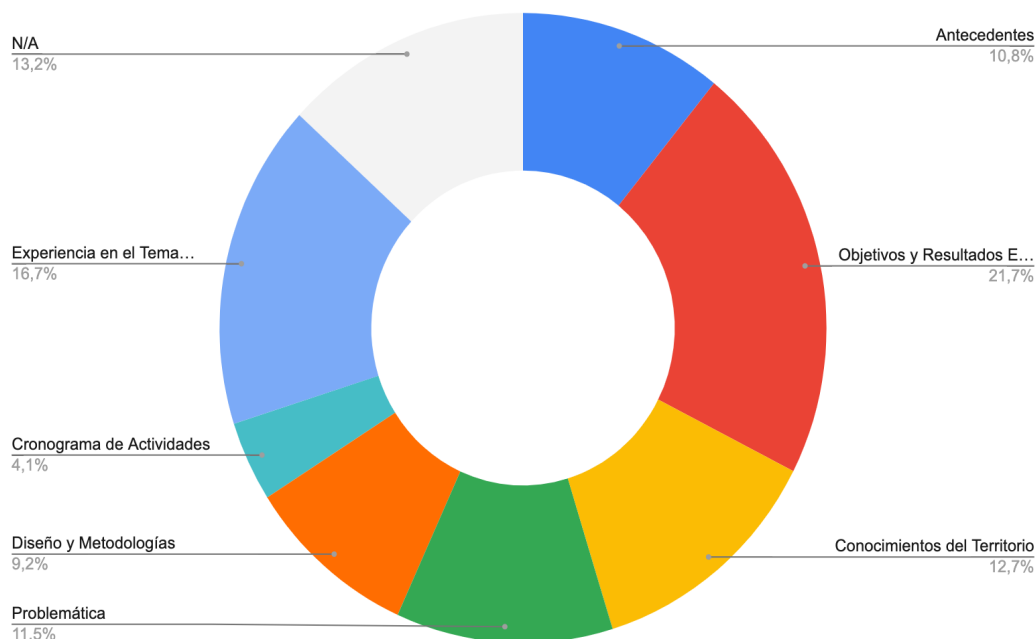


Figura 2.16: Gráfico de pastel que ilustra la distribución de los elementos evaluados en el subtema de Desarrollo de Proyectos en las 466 convocatorias internacionales analizadas, reflejando cuántas convocatorias mencionan cada elemento individualmente. Elaboración

El análisis de las 466 convocatorias de cooperación internacional revela que 351 de ellas solicitan información específica sobre las capacidades en la planificación y ejecución de proyectos, lo que subraya la importancia de este aspecto para las organizaciones que buscan financiamiento y apoyo.

El concepto de antecedentes se menciona de manera individual en 2 convocatorias y en combinación con otros factores en un total de 90 convocatorias, sumando 92 menciones.

Las combinaciones más frecuentes incluyen antecedentes con "problemática" (15 menciones) y con "problemática, experiencia en el tema operativo" (25 menciones). Esto resalta la relevancia de demostrar un conocimiento profundo del contexto y la historia del proyecto propuesto.

Objetivos y resultados esperados aparece de manera individual en 54 convocatorias, y en combinación con otros factores en 130 más, totalizando 184 menciones. La combinación más frecuente es con "experiencia en el tema operativo" (56 menciones), lo que subraya la necesidad de las organizaciones de demostrar no solo sus metas y objetivos claros, sino también la capacidad de lograr resultados basados en experiencias previas.

Por su parte, los conocimientos del territorio son solicitados de manera individual en 15 convocatorias, y en combinación con otros elementos en 93 más, sumando 108 menciones. La combinación más común es con "antecedentes" y "problemática" (25 menciones), lo que destaca la importancia de un conocimiento detallado del contexto local para la implementación exitosa del proyecto.

La problemática se menciona de manera individual en 4 convocatorias, y en combinación con otros elementos en 94 más, totalizando 98 menciones. La combinación más frecuente es con "antecedentes" (15 menciones) y con "conocimientos del territorio" (25 menciones). Esto indica la necesidad de una comprensión clara y articulada de los problemas que el proyecto pretende abordar.

Por otro lado, el diseño y las metodologías son solicitadas individualmente en 3 convocatorias, y en combinación con otros factores en 75 más, sumando un total de 78 menciones. Las combinaciones más comunes incluyen "objetivos y resultados esperados" (8 menciones) y "problemática, cronograma de actividades, objetivos y resultados esperados" (9 menciones). Esto resalta la importancia de un enfoque metodológico riguroso y bien planificado.

El Cronograma de actividades se menciona individualmente en 3 convocatorias y en combinación con otros factores en 32 más, sumando un total de 35 menciones. La combinación más frecuente es con "problemática, objetivos y resultados esperados, diseño y metodologías" (9 menciones), lo que destaca la importancia de un cronograma detallado y realista para la implementación del proyecto.

Experiencia en el Tema Operativo aparece de manera individual en 22 convocatorias y en combinación con otros factores en 120 más, totalizando 142 menciones. La combinación más común es con "objetivos y resultados esperados" (56 menciones), lo que subraya la importancia de una experiencia demostrable en el área de trabajo propuesta.

Finalmente, 115 convocatorias no especifican requisitos relacionados con las capacidades en la planificación y ejecución de proyectos, lo que podría indicar una mayor flexibilidad o un enfoque en otros criterios de selección para estas oportunidades de financiamiento.

Estos hallazgos destacan la importancia de presentar una propuesta sólida y bien fundamentada que incluya antecedentes, objetivos y resultados esperados claros, un conocimiento profundo del territorio, una comprensión detallada de la problemática, un diseño metodológico riguroso, un cronograma detallado y una experiencia operativa demostrable.

2.4.2.4. Marco legal: Conformidad con normativas legales.

Protección legal	15	Registro y estatus legal	75
N/A	376		

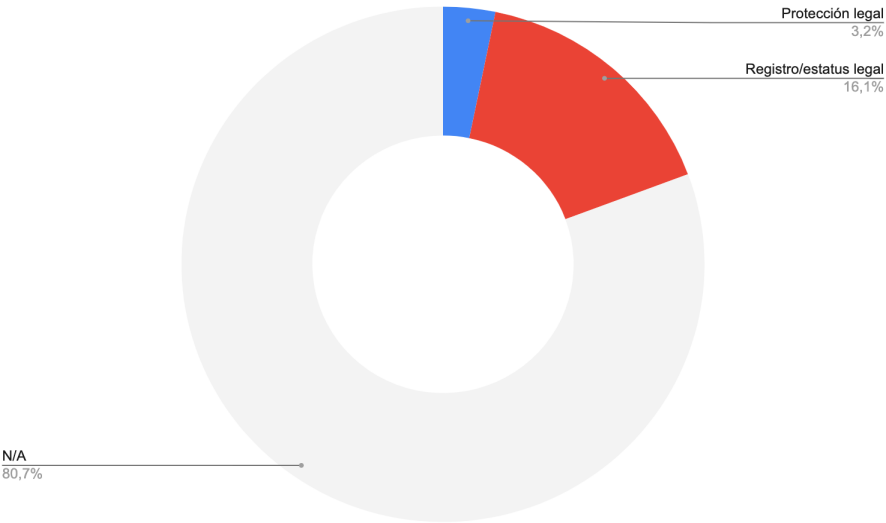


Figura 2.17: Gráfico de pastel que ilustra la distribución de los elementos evaluados en el subtema de Marco Legal en las 466 convocatorias internacionales analizadas. Elaboración propia.

De las 466 convocatorias analizadas, 90 solicitaron información sobre el cumplimiento con normativas legales, lo cual representa aproximadamente el 19% del total. Dentro de este grupo, 15 convocatorias se centraron específicamente en la protección legal y los derechos humanos, y 75 convocatorias solicitaron información sobre el registro y estatus legal de las organizaciones.

El alto número de convocatorias (376) que no especificaron requisitos legales podría indicar una flexibilidad en algunas oportunidades de financiación, donde otros criterios pueden tener mayor peso en la evaluación de propuestas. Sin embargo, las organizaciones que cumplen con normativas legales y protegen los derechos humanos tienen una ventaja en las convocatorias que sí priorizan estos aspectos, aumentando sus posibilidades de éxito.

2.4.2.5. Monitoreo y evaluación: Sistemas de seguimiento y evaluación de proyectos.

Evaluación de impacto	20
Evaluación de impacto, gestión de aprendizaje	4
Evaluación de impacto, gestión de aprendizaje, Indicadores de Desempeño	1
Evaluación de impacto, rendición de cuentas	3
Frecuencia y métodos de monitoreo	1
Frecuencia y métodos de monitoreo, evaluación de impacto, gestión de aprendizaje	3
Frecuencia y métodos de monitoreo, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	3
Gestión de aprendizaje	4
Indicadores de desempeño	38
Indicadores de Desempeño, Evaluación de Impacto	13
Indicadores de desempeño, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	3
Indicadores de Desempeño, Resultado, Evaluación de impacto	9
Indicadores de desempeño, sistema de recolección de datos	6
Indicadores de desempeño, sistema de recolección de datos, evaluación de impacto	2
Indicadores de desempeño, sistema de recolección de datos, frecuencia y métodos de monitoreo	1
Indicadores de Desempeño, Sistema de Recolección de Datos, Frecuencia y Métodos de Monitoreo, Evaluación de Impacto	6
Indicadores de desempeño, sistema de recolección de datos, frecuencia y métodos de monitoreo, evaluación de impacto, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	2
Indicadores de Desempeño, Sistema de Recolección de Datos, Métodos de Monitoreo, Evaluación de Impacto	1
Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	6
Sistema de recolección de datos	9

Sistema de recolección de datos, evaluación de impacto, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, gestión de aprendizaje	1
Sistema de recolección de datos, evaluación de impacto.	5
Frecuencia y Métodos de Monitoreo, Evaluación de Impacto	2
Frecuencia y métodos de monitoreo / Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	2
Indicadores de Desempeño y Resultado	16
Indicadores de Desempeño, Evaluación de Impacto, gestión de aprendizaje	1
Indicadores de Desempeño, Métodos de Monitoreo, Evaluación de Impacto y rendición de cuentas	3
Indicadores de desempeño, sistemas de recolección de datos, frecuencia y métodos de monitoreo	5
Indicadores de Desempeño, Sistemas de Recolección de Datos, Frecuencia y Métodos de Monitoreo, Evaluación de Impacto	1
Indicadores de desempeño, sistemas de recolección de datos, frecuencia y métodos de monitoreo, evaluación de impacto, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	2
Resultados y Evaluación de impacto	4
Sistema de recolección de datos, evaluación de impacto	12
Sistema de recolección de datos, frecuencia y métodos de monitoreo	1
N/A	250

Evaluación de impacto	136	Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	19
Gestión de aprendizaje	18	Sistema de recolección de datos	63
Indicadores de desempeño	146	N/A	250
Frecuencia y métodos de monitoreo	31		

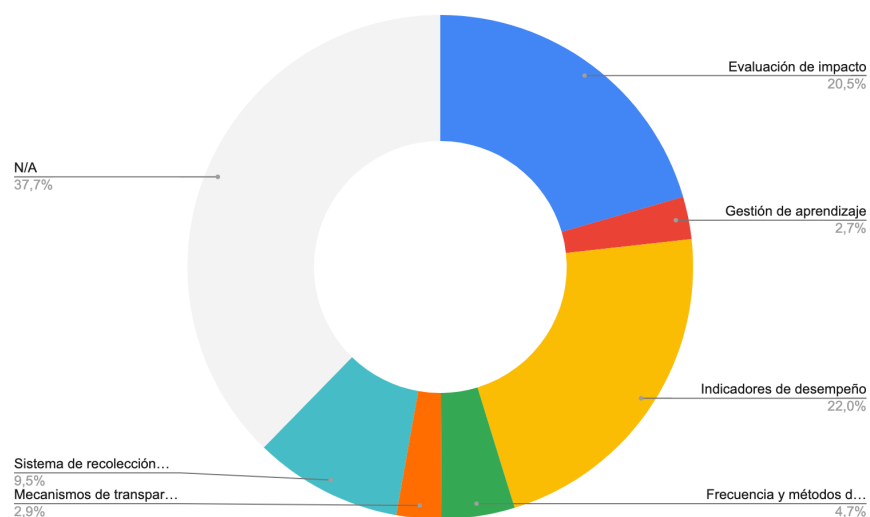


Figura 2.18: Gráfico de pastel que ilustra la distribución de los elementos evaluados en el subtema de Monitoreo y Evaluación en las 466 convocatorias internacionales analizadas, reflejando cuántas convocatorias mencionan cada elemento individualmente. Elaboración

De las 466 convocatorias analizadas, 216 incluían requisitos relacionados con sistemas de monitoreo y evaluación de proyectos, mientras que 250 convocatorias no especificaron tales requisitos.

La "evaluación de impacto" es un aspecto significativo, mencionado individualmente en 20 convocatorias. En combinación con otros elementos, fue requerida en un total de 136 convocatorias. Estos elementos incluyen la "gestión de aprendizaje", presente en 7 convocatorias, y los "indicadores de desempeño", presentes en 34 convocatorias. Esto resalta la importancia de medir los efectos a largo plazo de los proyectos y demuestra que los financiadores valoran tanto la capacidad operativa de las organizaciones como su habilidad para evaluar y comunicar los impactos tangibles de sus intervenciones.

La "gestión de aprendizaje" fue solicitada de manera individual en 4 convocatorias. En combinación con otros elementos, fue requerida en 18 convocatorias, destacándose su presencia junto a la "evaluación de impacto" y los "indicadores de desempeño". Esto subraya la relevancia de que las organizaciones no solo implementen proyectos, sino que también aprendan y mejoren continuamente a partir de sus experiencias, asegurando que los conocimientos adquiridos sean aplicados en futuras iniciativas.

Los "indicadores de desempeño" fueron requeridos individualmente en 38 convocatorias. En combinación con otros elementos, se mencionaron en 146 convocatorias. Estos elementos incluyen la "evaluación de impacto", presente en 34 convocatorias, y los "sistemas de recolección de datos", presentes en 52 convocatorias. Este hallazgo indica que los financiadores buscan asegurar que los proyectos tengan métricas claras para evaluar su progreso y éxito. Las organizaciones deben establecer metas claras y medibles para sus proyectos, lo cual es crucial para demostrar la efectividad de sus intervenciones.

La "frecuencia y métodos de monitoreo" fueron mencionados individualmente en 1 convocatoria. En combinación con otros elementos, fueron requeridos en 31 convocatorias. Estos elementos incluyen la "evaluación de impacto", presente en 10 convocatorias, y los "mecanismos de transparencia y rendición de cuentas", presentes en 13 convocatorias. Este aspecto destaca la importancia de realizar un seguimiento constante y sistemático de las

actividades del proyecto para garantizar su correcta implementación y para ajustar las estrategias según sea necesario.

Los "mecanismos de transparencia y rendición de cuentas" aparecieron individualmente en 6 convocatorias. En combinación con otros elementos, fueron requeridos en 19 convocatorias, siendo comúnmente solicitados junto a la "frecuencia y métodos de monitoreo" y los "indicadores de desempeño". Este aspecto refleja la necesidad de que las organizaciones sean transparentes y responsables en la gestión de los recursos, proporcionando informes claros y detallados sobre el uso de los fondos y el progreso del proyecto.

El "sistema de recolección de datos" fue mencionado individualmente en 4 convocatorias. En combinación con otros elementos, fue requerido en 63 convocatorias, destacándose su presencia junto a los "indicadores de desempeño" y la "evaluación de impacto". Esto indica que los financiadores consideran esencial que las organizaciones establezcan mecanismos efectivos para recopilar información relevante y precisa, lo cual es fundamental para el monitoreo y la evaluación continua de los proyectos.

En resumen, los datos destacan la importancia de que las organizaciones desarrollen y presenten sistemas robustos de monitoreo y evaluación en sus propuestas para mejorar sus posibilidades de éxito en la obtención de financiamiento. La combinación de varios elementos dentro de los sistemas de monitoreo y evaluación indica que una aproximación integral y bien documentada es valorada por los financiadores.

2.4.2.6. Plan de comunicación: Estrategias de comunicación exigidas.

Estrategias de Difusión y Promoción	8	Evaluación de la Comunicación	17
Estrategias de Difusión y Promoción, Evaluación de la Comunicación	4	N/A	306
Plataformas y Canales de Comunicación, Estrategias de Difusión y Promoción	1	Plataformas y Canales de Comunicación	129
Plataformas y Canales de Comunicación, Estrategias de Difusión y Promoción, Evaluación de la Comunicación	1		

● Estrategias de Difusión y Promoción
 ● Estrategias de Difusión y Promoción, Evaluación de la Comunicación
● Plataformas y Canales de Comunicación, Estrategias de Difusión y Promoción
● Plataformas y Canales de Comunicación, Estrategias de Difusión y Promoción, Evaluación de la Comunicación
● Evaluación de la Comunicación
 ● N/A
 ● Plataformas y Canales de Comunicación

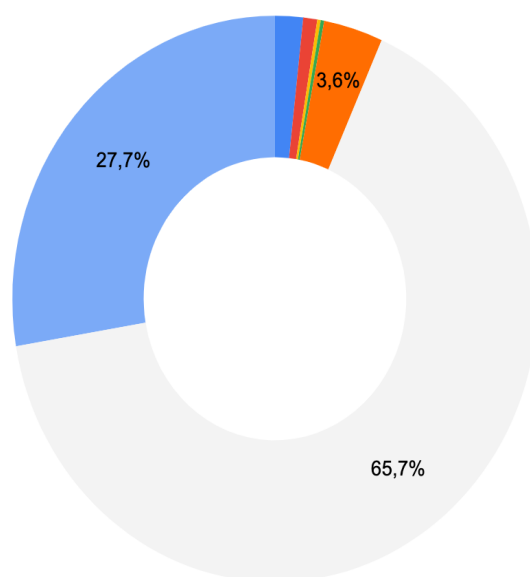


Figura 2.19: Gráfico de pastel que ilustra la distribución de los elementos evaluados en el subtema de Plan de Comunicación en las 466 convocatorias internacionales analizadas. Elaboración propia.

Estrategias de Difusión y Promoción	14	N/A	306
Evaluación de la Comunicación	22	Plataformas y Canales de Comunicación	131

● Estrategias de Difusión y Promoción ● Evaluación de la Comunicación ● N/A ● Plataformas y Canales de Comunicación

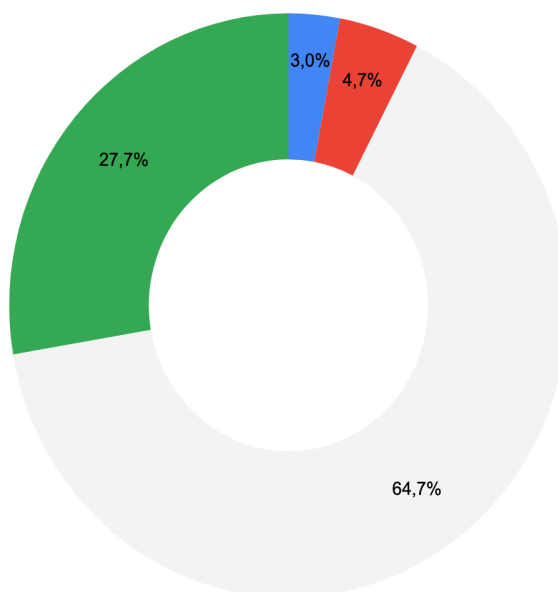


Figura 2.20: Gráfico de pastel que ilustra la distribución de los elementos evaluados en el subtema de Plan de Comunicación en las 466 convocatorias internacionales analizadas, reflejando cuántas convocatorias mencionan cada elemento individualmente. Elaboración prop

En el análisis de los planes de comunicación en las 466 convocatorias, se observa una distribución y combinación variada de los elementos relacionados con la comunicación.

Las Plataformas y Canales de Comunicación se mencionaron en 129 convocatorias, con 58 de estas referidas únicamente a este tema y 71 en combinación con otros elementos. Este hallazgo resalta la relevancia de las plataformas y canales de comunicación como herramientas esenciales para la difusión de mensajes y actividades. En particular, se combinó con "Estrategias de Difusión y Promoción" en 2 casos y con "Estrategias de Difusión y Promoción" y "Evaluación de la Comunicación" en 1 convocatoria, lo que indica la importancia de utilizar una variedad de canales para alcanzar diferentes audiencias y maximizar el impacto de las campañas de comunicación.

Las Estrategias de Difusión y Promoción fueron mencionadas en 8 convocatorias, de las cuales 5 se referían únicamente a este elemento y 3 lo combinaban con otros. Estas combinaciones incluyen estrategias con "Evaluación de la Comunicación" en 4 casos y con "Plataformas y Canales de Comunicación" en 2 convocatorias, lo que subraya la importancia de integrar estrategias de difusión con la evaluación y el uso de diferentes plataformas.

La Evaluación de la Comunicación apareció en 17 convocatorias, siendo 11 de ellas exclusivamente sobre este aspecto y 6 en combinación con otros elementos. Esto muestra que la evaluación de la comunicación es un componente crucial en la planificación, ya que permite medir la efectividad de las estrategias empleadas. En particular, se combinó con "Estrategias de Difusión y Promoción" en 4 casos y con "Plataformas y Canales de Comunicación" y "Estrategias de Difusión y Promoción" en 1 convocatoria, destacando la necesidad de una evaluación constante para asegurar el éxito de las actividades de comunicación.

En total, 306 convocatorias no especificaron requisitos relacionados con la comunicación, lo que sugiere que, aunque una parte significativa de las convocatorias enfatiza la importancia de los planes de comunicación, aún hay una gran proporción que no lo hace explícitamente. Este análisis pone de manifiesto que, aunque los elementos individuales de los planes de comunicación son variados, aquellos que los integran tienden a enfocarse en una combinación de estrategias de difusión, evaluación de la comunicación y el uso de múltiples plataformas para garantizar una comunicación efectiva y bien evaluada.

2.4.3. Conceptos Específicos Identificados

Se detallarán los conceptos específicos recurrentes en las convocatorias:

- Enfoque de derechos humanos: Inclusión de derechos humanos en los proyectos.
- Perspectiva de género: Consideración de la igualdad de género.

- Enfoque de interseccionalidad: Abordaje de múltiples formas de discriminación.
- Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Alineación con los ODS.
- Enfoque participativo del territorio: Participación comunitaria y local.
- Metodología de marco lógico: Uso del marco lógico en la planificación de proyectos.

Tabla 2.3: Frecuencia de conceptos específicos identificados en las convocatorias internacionales de cooperación Comparación. Elaboración propia

Enfoque de Derechos Humanos		Metodología de Marco Lógico		Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)		Innovación	
Si	N/A	Si	N/A	Si	N/A	Si	N/A
173	293	112	354	384	82	216	250
Perspectiva de género		Teoría de Cambio		Enfoque participativo del territorio			
Si	N/A	Si	N/A	Si	N/A		
112	354	151	315	151	315		
Enfoque de interseccionalidad		Matriz de riesgo		Sostenibilidad			
Si	N/A	Si	N/A	Si	N/A		
111	355	50	416	248	218		

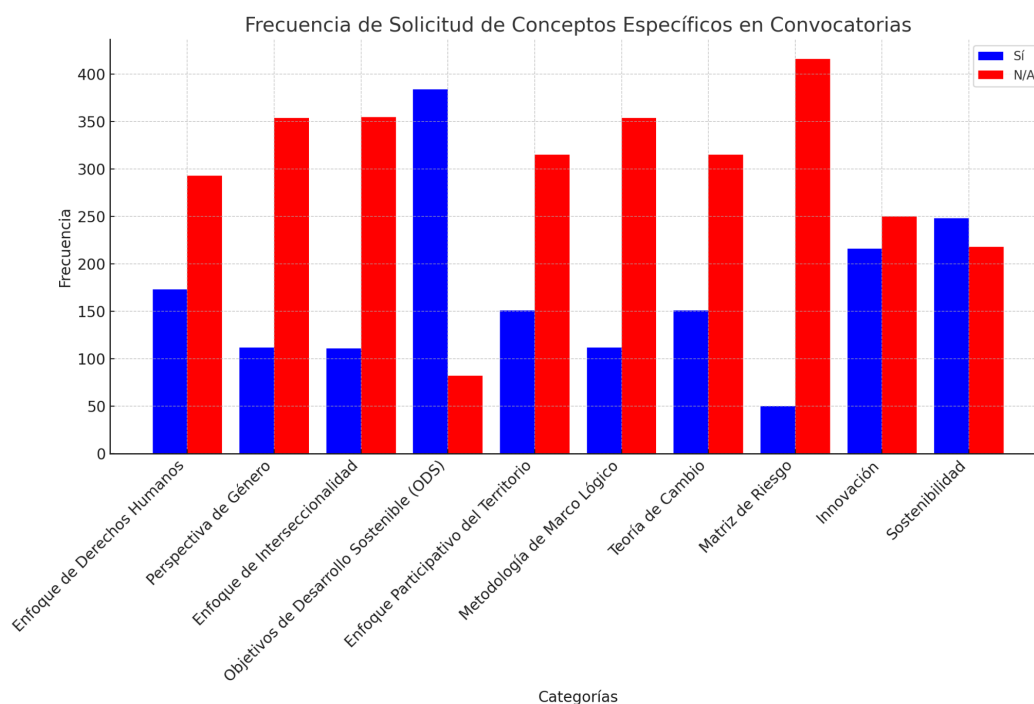


Figura 2.21: Gráfica de barras que muestra la frecuencia de conceptos específicos identificados en las convocatorias internacionales de cooperación Comparación. Fuente: Elaboración propia

El análisis de las convocatorias de cooperación internacional revela la frecuencia con la que se solicitan ciertos conceptos específicos, proporcionando una visión clara de las prioridades y enfoques de estas oportunidades de financiamiento.

El Enfoque de Derechos Humanos se menciona en 173 de las 466 convocatorias, mientras que 293 no lo incluyen. La inclusión de este enfoque en más de un tercio de las convocatorias refleja su relevancia para muchas entidades financiadoras, que consideran fundamental que los proyectos promuevan y respeten los derechos humanos. Sin embargo, su ausencia en una mayor proporción de convocatorias sugiere que, aunque importante, no es un requisito universalmente adoptado.

En cuanto a la Perspectiva de Género, esta es solicitada en 112 convocatorias y omitida en 354. Esta baja frecuencia de solicitud indica que, aunque la igualdad de género es reconocida como un objetivo crucial, no es un criterio prioritario en la mayoría de las convocatorias. Esto podría reflejar variaciones en las políticas y prioridades de las

organizaciones financiadoras, así como en las regiones o sectores específicos en los que operan.

El Enfoque de Interseccionalidad se menciona en 111 convocatorias y se omite en 355. Al igual que la perspectiva de género, este enfoque, que considera cómo diferentes formas de discriminación interactúan, no es ampliamente requerido. Esto sugiere que, aunque emergente y cada vez más relevante en los debates sobre justicia social, la interseccionalidad aún no se ha establecido como un requisito común en la mayoría de las convocatorias de cooperación internacional.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son uno de los elementos más solicitados, apareciendo en 384 convocatorias y siendo omitidos en solo 82. La alta frecuencia de solicitud de los ODS destaca la importancia de alinear los proyectos con estos objetivos globales, que abordan una amplia gama de desafíos, desde la pobreza y la desigualdad hasta el cambio climático y la paz. Este enfoque refleja una fuerte orientación hacia metas globales sostenibles y una expectativa de que los proyectos contribuyan de manera significativa a estos objetivos.

El Enfoque Participativo del Territorio se menciona en 151 convocatorias y no en 315. La solicitud de este enfoque en un número considerable de convocatorias subraya la importancia de la participación local en la planificación y ejecución de proyectos. Este enfoque busca asegurar que las iniciativas sean culturalmente apropiadas y que las comunidades locales tengan un papel activo en la toma de decisiones, lo que puede aumentar la efectividad y sostenibilidad de los proyectos.

La Metodología de Marco Lógico aparece en 112 convocatorias y se omite en 354. La relativamente baja frecuencia de solicitud de esta metodología sugiere que, aunque es una herramienta reconocida para la planificación y evaluación de proyectos, no es un requisito predominante. Esto puede indicar que otras metodologías son igualmente aceptables o que hay flexibilidad en los enfoques que las organizaciones pueden utilizar para estructurar y evaluar sus proyectos.

La Teoría de Cambio se menciona en 151 convocatorias y se omite en 315. Este concepto, que requiere a las organizaciones describir cómo y por qué se espera que su proyecto genere un cambio específico, es relativamente común. La frecuencia con la que se solicita subraya la importancia de presentar un marco teórico claro y bien articulado que explique la lógica detrás de las intervenciones propuestas y los resultados esperados.

La Matriz de Riesgo es uno de los elementos menos solicitados, apareciendo en solo 50 convocatorias y siendo omitida en 416. Esto sugiere que la gestión del riesgo, aunque importante, no es un criterio decisivo en la mayoría de las convocatorias. Las organizaciones financiadoras pueden estar más centradas en otros aspectos de los proyectos, aunque una adecuada gestión de riesgos puede ser crucial para el éxito de una iniciativa.

El concepto de Innovación se menciona en 216 convocatorias y se omite en 250. La frecuencia relativamente alta de solicitud de innovación indica que este elemento es valorado y considerado importante por muchas entidades financiadoras. La innovación puede aportar nuevas soluciones a problemas persistentes, mejorar la eficiencia y efectividad de los proyectos y contribuir a resultados más sostenibles y escalables.

Finalmente, la Sostenibilidad es solicitada en 248 convocatorias y omitida en 218. La alta frecuencia de solicitud de sostenibilidad refleja una fuerte preferencia por proyectos que puedan mantener sus resultados y beneficios a largo plazo. Este enfoque asegura que los recursos invertidos generen un impacto duradero y que las iniciativas puedan continuar beneficiando a las comunidades incluso después de que el financiamiento inicial haya terminado.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA PARA EL ACCESO Y FORTALECIMIENTO DE LAS OSC MEXICANAS EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

La presente metodología surge de una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades específicos que enfrentan las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) mexicanas al intentar acceder a la cooperación internacional. Como se evidenció en el Capítulo 1, el contexto de estas organizaciones está caracterizado por una limitada disponibilidad de recursos, una baja densidad de OSC en comparación con otros países de la región y un entorno económico y social desafiante. Este escenario, exacerbado por situaciones como la pandemia de COVID-19, ha puesto en evidencia la vulnerabilidad de las OSC mexicanas, especialmente aquellas de menor tamaño o de reciente creación, que dependen de una o dos fuentes de financiamiento y enfrentan dificultades para sostenerse en el largo plazo (*CEMEFI, 2020; PULSO OSC, 2020*).

Esta metodología, diseñada específicamente para el contexto mexicano, tiene el objetivo de proporcionar a las OSC una herramienta estructurada y práctica que les permita mejorar sus posibilidades de acceso a recursos de cooperación internacional. En respuesta a los hallazgos obtenidos en el Capítulo 2, que reflejan las experiencias y desafíos de las organizaciones entrevistadas, la metodología se ha estructurado para no solo facilitar la identificación y acceso a fondos internacionales, sino también para fortalecer las capacidades organizativas y operativas de las OSC.

Los resultados del análisis cuantitativo en el Capítulo 2, que incluye encuestas, entrevistas y un extenso estudio de 466 convocatorias, muestran que un gran número de OSC carece de los conocimientos y herramientas necesarias para evaluar y acceder a oportunidades de cooperación internacional de forma eficiente. Las entrevistas revelaron que muchas organizaciones se encuentran en una situación de dependencia económica, lo cual reduce su capacidad de acción y las hace vulnerables a cambios externos, como recortes presupuestarios y restricciones fiscales. Además, se observó una carencia de estrategias de sostenibilidad y una limitada estructura organizativa para la gestión de proyectos

internacionales, factores que aumentan las dificultades para competir en convocatorias internacionales y asegurar financiamiento continuo.

Con base en esta información, la metodología propuesta busca atender de forma integral las necesidades detectadas, ofreciendo un marco de acción que considera tanto la identificación de oportunidades de financiamiento como el fortalecimiento interno de las OSC. La metodología se estructura en fases específicas que abarcan desde la planeación estratégica hasta la administración financiera y la comunicación, promoviendo que las organizaciones no solo accedan a recursos, sino que también desarrollen capacidades para adaptarse y crecer en un entorno cambiante.

La metodología se compone de dos procesos fundamentales que las organizaciones deben llevar a cabo para aumentar sus oportunidades al aplicar a convocatorias internacionales: 1) Identificación de los Elementos Clave para Acceder a la Cooperación Internacional y 2) Pasos para Acceder a la Cooperación Internacional. Cada una de estas fases buscan guiar a las OSC a través del proceso completo de identificación, aplicación, ejecución y seguimiento de las propuestas financiados por la cooperación internacional.

3.1 IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS CLAVE PARA ACCEDER A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

La Fase de Identificación de Elementos Clave es fundamental en la metodología, ya que permite a las OSC reconocer y fortalecer los aspectos esenciales para acceder efectivamente a recursos de cooperación internacional. Este proceso se basa en los hallazgos de los capítulos 1 y 2, donde se identificaron prácticas y capacidades internas clave que aumentan la competitividad de las OSC y su alineación con las exigencias de los donantes. En esta fase se abordan cinco elementos cruciales: Planeación Estratégica, Estructura Organizacional y Gobernabilidad, Talento Humano, Gestión y Administración Financiera, y Comunicación y Transparencia. Cada elemento es abordado desde una perspectiva práctica para guiar a las organizaciones en su fortalecimiento y preparación ante convocatorias internacionales.

3.1.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica en las OSC es clave para consolidar su impacto social y garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Este proceso permite definir objetivos y medios, alineando recursos con el entorno (*Mintzberg, 1994*). Dada la competencia por recursos y las demandas diversas de donantes y beneficiarios, la planeación estratégica mantiene la coherencia entre metas y actividades.

Mejores Prácticas para la planeación estratégica en las OSC

El Análisis FODA es esencial para identificar capacidades internas y condiciones externas que afectan el desempeño, permitiendo enfocar esfuerzos en áreas con mayor potencial (*González et al., 2019*). La misión y visión definen el propósito de la organización y el futuro ideal (*Drucker, 2007*). Los objetivos estratégicos deben ser SMART, facilitando la evaluación y ajuste de estrategias (*Asana, 2024*). El monitoreo y evaluación promueven la mejora continua y eficiencia (*USAID, 2021*). Implementar la planeación estratégica requiere la participación de todos los miembros, involucrando a directores, voluntarios y beneficiarios (*Perea, 2018*). Las OSC, a diferencia de las empresas, buscan maximizar el impacto social, ajustando decisiones estratégicas a las necesidades de las comunidades. En el capítulo 2, se identificó que las organizaciones En Familia Rompamos el Silencio A.C., Cántaro Azul A.C., Concentrarte A.C. y Ayuda en Acción de México, A.C. consideran fundamental la planeación estratégica como una herramienta clave para delinear y enfocar sus áreas de acción e impacto. Durante las entrevistas, estas organizaciones destacaron que la planeación no solo les permite definir metas y objetivos claros para la realización de sus metodologías (como teoría de cambio y marco lógico), sino también evaluar el contexto y las necesidades específicas de las comunidades con las que trabajan. Además, esta práctica les facilita ajustar sus estrategias en función de cambios internos y externos, asegurando que sus proyectos sean relevantes y eficaces a largo plazo, así como adaptarse a las oportunidades y desafíos que surgen en su entorno operativo.

Desafíos y consideraciones de la Planeación Estratégica en las OSC

La planeación estratégica en las OSC enfrenta desafíos. En contextos políticos o económicos volátiles, su implementación se dificulta debido a cambios constantes. Las OSC deben ser flexibles y ajustar sus planes en respuesta a estos cambios. Además, aquellas con presupuestos reducidos carecen de recursos para una planificación a largo plazo, lo que las obliga a enfocarse en problemas de corto plazo (*CIVICUS, 2018*). En el análisis contextual del capítulo 1, se detalla cómo muchas organizaciones civiles en México enfrentan una dependencia de fuentes limitadas de financiamiento y una baja esperanza de vida organizacional (solo cinco años en promedio), lo cual se traduce en una necesidad urgente de planeación estratégica como herramienta de sostenibilidad. Integrar esta información puede resaltar la importancia de la planeación estratégica en la mitigación de riesgos y en la consolidación del impacto a largo plazo de las OSC, con énfasis en la alineación de objetivos y metas en función de la capacidad de diversificación de recursos.

3.1.2 Estructura Organizacional y Gobernabilidad

El órgano de gobierno en una OSC es clave para su funcionamiento y puede tomar diversas formas, como consejo directivo, junta directiva o comité ejecutivo (*Convergencia de Organismos Civiles AC, 2015*). Además de ser un requisito legal, supervisa actividades, toma decisiones estratégicas e impulsa la misión organizacional (*Fast Forward, 2020*). Este órgano define misión, visión y valores, y asegura la transparencia, sostenibilidad financiera y relaciones con actores clave, como donantes y gobiernos (*Management Sciences for Health, 2009*).

Mejores Prácticas para la Gobernanza en las OSC

Un órgano de gobierno eficaz debe ser diverso, tener roles bien definidos y contar con miembros con experiencia relevante. Se recomienda reuniones periódicas para documentar decisiones y supervisar activamente las operaciones (*John Snow Inc, 2012*). Además, para lograr efectividad y legitimidad, se sugiere enfocarse en diversidad, equidad e inclusión (DEI), asegurando una amplia representación en la toma de decisiones (*Fast Forward, 2020*). La buena gobernanza implica gestionar recursos adecuadamente para

cumplir la misión y asegurar rendición de cuentas (*Management Sciences for Health, 2009*). La junta directiva debe definir la misión, aprobar estrategias y garantizar la sostenibilidad financiera, supervisando las actividades y fiscalizando la transparencia (*Dambach et al., 2009*). En las entrevistas del capítulo 2, la organización Concentrarte A.C. destacó la importancia de adoptar un enfoque en el que todas las áreas colaboran de manera continua y con una comunicación horizontal, lo que fortalece la toma de decisiones compartida. Este modelo fomenta una cultura de rendición de cuentas interna que, en consecuencia, se refleja en su transparencia externa. Para asegurar esta práctica, la organización promueve la colaboración activa entre los equipos de administración y finanzas, apoyándose en plataformas digitales para gestionar y organizar la información de manera eficiente.

Desafíos y consideraciones de la Gobernanza en las OSC

Las OSC pueden estructurarse de manera jerárquica, funcional u horizontal, según sus objetivos y tamaño. La gobernabilidad puede ser tradicional, participativa o en red, ajustándose a su naturaleza. En todos los casos, la transparencia y rendición de cuentas son esenciales para mantener la confianza de donantes y beneficiarios (*Instituto de Comunicación y Desarrollo, 2014*). El liderazgo ético es fundamental para actuar en el mejor interés de la organización y sus beneficiarios, garantizando integridad y un impacto social sostenible (*Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, 2019*).

En el capítulo 1 se señaló que la estructura organizacional en las OSC varía según sus objetivos y tamaño, pero también subraya la importancia de la gobernanza en garantizar transparencia y confianza entre donantes y beneficiarios. Este análisis puede añadirse para sustentar la implementación de estructuras de gobernanza en las OSC, señalando que, dado el panorama en México (reducción del 70.3% del presupuesto al tercer sector y el registro de menos OSC activas), es crucial fomentar prácticas de gobernabilidad como un pilar de supervivencia y adaptación organizacional.

3.1.3 Talento Humano

El talento humano es fundamental para que las organizaciones alcancen sus objetivos y se adapten a los cambios constantes del entorno. Según Viteri y Franco (2022), es a través

del talento humano que las organizaciones logran niveles altos de productividad y se mantienen competitivas. El desarrollo organizacional se sustenta en la gestión efectiva del talento, lo que permite a las OSC ajustarse a cambios en sus estructuras, procesos y cultura organizacional (*Rodríguez, 2018*). Briones et al. (2019) subrayan que las organizaciones actuales se conciben como sistemas integrales en los que el talento humano es clave para lograr objetivos compartidos y enfrentar cambios. El capítulo 2 resalta que las convocatorias de cooperación internacional consideran fundamental que las OSC cuenten con estructuras de gobernabilidad claras y transparentes. Más del 60% de las convocatorias revisadas priorizan aquellas organizaciones que demuestran talento humano respecto a sus capacidades instaladas. Esta diversidad no solo fortalece la capacidad de la OSC para gestionar los proyectos con perspectiva inclusiva, sino que también fomenta la confianza y transparencia, aspectos que los donantes internacionales valoran especialmente.

Mejores Prácticas para el Talento Humano en las OSC

Las mejores prácticas incluyen la capacitación continua, el adiestramiento y la implementación de programas de compensaciones para mantener al personal motivado y comprometido (*Viteri y Franco, 2022*). Asimismo, Brito (2018) destaca que la mejora de competencias y habilidades en un entorno de cultura organizacional positiva fomenta el crecimiento sostenible. Querevalú et al. (2020) indican que un enfoque sistemático que combine relaciones interpersonales y funcionales es esencial para mejorar la efectividad y adaptación del personal a cambios organizacionales.

En el capítulo 2, se detalla la estructura y capacidad instalada de las organizaciones entrevistadas, destacando cómo el talento humano es un recurso clave para la gestión efectiva de sus operaciones y proyectos. Ayuda en Acción de México, A.C. cuenta con un equipo especializado compuesto por gestores, líderes y promotores de proyectos comunitarios especializados y capacitados. Esta estructura les permite asegurar una alta capacidad para gestionar proyectos y administrar fondos de manera eficiente. Además, su enfoque en roles específicos, como líderes de proyecto y gestores, garantiza una supervisión y ejecución efectiva de sus iniciativas. Por otro lado, En Familia Rompamos el Silencio A.C. subraya la importancia de la colaboración entre diferentes actores en la gestión administrativa y

financiera. La organización cuenta con una administradora interna, un consejo que supervisa las decisiones, y el apoyo de un despacho contable externo para revisar las finanzas. Este modelo mixto permite una estructura robusta y bien coordinada, asegurando la transparencia y la rendición de cuentas en sus operaciones, así como la eficiencia en la administración de recursos y fondos.

Desafíos y consideraciones del Talento Humano en las OSC

Las organizaciones enfrentan desafíos relacionados con la comunicación, la gestión de conflictos internos y la dirección eficaz. Es crucial que las OSC implementen estrategias planificadas que permitan la colaboración y coordinación de todos sus miembros (*Duran et al., 2018*). Según Almeida (2021), integrar al capital humano en el entorno organizacional, incentivando su crecimiento personal y profesional, es esencial para mantener una estructura adaptable y eficiente. Esto implica un esfuerzo continuo en la gestión del conocimiento y en la adaptación a nuevas tecnologías que potencien el talento humano (*Rodríguez, 2018*). El análisis del capítulo 1 destaca que el impacto social de las OSC está estrechamente ligado a sus capacidades internas, especialmente en la gestión del talento humano. Muchas OSC, en particular las más pequeñas o nuevas, operan con presupuestos limitados que dificultan la contratación de personal capacitado, compitiendo con el sector privado que ofrece mejores salarios y beneficios. Además, la dependencia de voluntarios implica que, aunque comprometidos, estos suelen carecer de formación profesional específica para abordar problemas complejos. A esto se suma que algunas OSC carecen de programas de desarrollo profesional o acceso a capacitación continua, lo cual limita la actualización de habilidades de su personal (*Indesol, 2016*). Esto subraya la necesidad de implementar estrategias para atraer, retener y capacitar talento, fortaleciendo así la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a los desafíos de cooperación internacional.

3.1.4 Gestión y Administración Financiera

La administración financiera en las OSC es un proceso planificado para gestionar los recursos económicos, asegurando el cumplimiento de la misión y objetivos sociales de la organización (*Begoña y Beitia, 2008*). Este proceso incluye etapas como planeación,

organización y evaluación para generar información útil que permita tomar decisiones estratégicas (*Recillas, 2019*). A diferencia de las empresas, las OSC buscan asegurar la sostenibilidad financiera a largo plazo, garantizando recursos suficientes para sus actividades sociales. Los hallazgos del capítulo 2 destacan que mas del 50% de las convocatorias exigen experiencia y una sólida planificación de gestión y administración financiera, incluyendo sistemas de auditoría y control financiero tanto internos como externos.

Mejores Prácticas para la Gestión y Administración Financiera en las OSC

Para lograr la sostenibilidad, las OSC deben adoptar prácticas que integren aspectos fiscales y contables (*Recillas, 2019*). Un modelo eficiente debe incluir control interno, análisis financiero y diversificación de fondos. Además, contar con un órgano de gobierno comprometido y una estructura organizacional que respalde estas prácticas es crucial (*Begoña y Beitia, 2008*). Las OSC deben desarrollar actividades sostenibles y mejorar sus capacidades de comunicación para captar fondos. Según CIVICUS, una OSC debe diversificar sus ingresos y mantener una buena imagen pública para lograr autonomía financiera (*Cortés et al., 2011*). Definir objetivos claros, organizar documentos y evaluar resultados permite mejorar continuamente la gestión financiera y asegurar la viabilidad a largo plazo (*Begoña y Beitia, 2008*).

En el capítulo 2, todas las organizaciones entrevistadas destacaron la relevancia de una gestión y administración financiera sólida, compartiendo además algunas de sus mejores prácticas en este ámbito. Fundación Cántaro Azul A.C. abre cuentas bancarias en dólares para gestionar sus fondos internacionales, minimizando pérdidas por fluctuaciones cambiarias y cumpliendo con las exigencias de los donantes, lo que garantiza una administración eficiente. Asociación de Ayuda a Niños en Estado Crítico A.B.P. realiza la gestión financiera internamente, enfocándose en la transparencia y la rendición de cuentas para sus stakeholders. Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer en Querétaro I.A.P. gestiona sus fondos internacionales internamente, asegurando un manejo transparente y eficiente de sus recursos financieros. Ayuda en Acción de México, A.C. cuenta con un equipo especializado conformado por contadores y un gestor de proyectos, quienes administran los cofinanciamientos y recursos de manera eficiente y transparente. En Familia

Rompamos el Silencio A.C. emplea un modelo mixto donde una administradora, supervisada por una comisión y un despacho contable externo, asegura una gestión financiera adecuada y transparente. Finalmente, Proyecto Concentrarte A.C. utiliza un equipo administrativo para registrar detalladamente los fondos recibidos, garantizando así la transparencia en el uso de los recursos y la rendición de cuentas.

Desafíos y consideraciones de la Gestión y Administración Financiera en las OSC

Las OSC enfrentan varios desafíos en su administración financiera. Muchas creen erróneamente que no necesitan gestionar eficientemente sus recursos; sin embargo, la eficiencia es clave para maximizar su impacto social (*Begoña y Beitia, 2008*). Un estudio de CEMEFI en el 2010 mostró que solo el 26% de las OSC considera que sus recursos son suficientes, mientras que el 74% enfrenta escasez de fondos, lo que limita su operatividad (*Cortés et al., 2011*). En México, las OSC reciben solo el 0.04% del PIB en filantropía, y la baja confianza pública reduce las donaciones externas, forzando a muchas a depender de recursos propios (*Ayala et al., 2011*). Además, presentan debilidades en financiamiento y gestión, afectando su sostenibilidad (*Muñoz, 2011*). El capítulo 1 destaca que el 47% de las OSC reportan vulnerabilidad financiera alta y dependen en gran medida de recursos externos, lo cual se exacerbó durante la pandemia de COVID-19. Incorporar estos datos en la sección de Gestión Financiera subraya la urgencia de adoptar prácticas de diversificación de ingresos y de monitoreo financiero para mantener la operatividad y minimizar el riesgo de cierre. Este contexto fortalece el argumento para implementar controles internos, auditorías y una gestión financiera transparente que facilite el acceso a la cooperación internacional.

3.1.5 Gestión y Administración de Proyectos

La gestión de proyectos en las OSC consiste en motivar, coordinar y utilizar recursos para lograr los resultados programados y satisfacer las necesidades de la comunidad (*SENA, 2012*). Implica diseñar y aplicar métodos para cumplir metas e impactar positivamente en sectores específicos, gestionando actores y recursos de manera estratégica (*Baca-Tavira y Herrera-Tapia, 2016*). Cada proyecto tiene una metodología única, y la clave está en

seleccionar herramientas y estrategias adecuadas para coordinar a los integrantes y beneficiarios en función de objetivos compartidos. El análisis de las convocatorias de cooperación internacional presentado en el capítulo 2 revela que más del 80% de ellas exigen la incorporación de elementos clave en la formulación de proyectos, como los antecedentes, la proyección de resultados, el conocimiento del territorio y el uso de metodologías, entre otros. Estas herramientas brindan una estructura sólida para la planificación, ejecución y evaluación de proyectos, lo que permite a las OSC demostrar a los donantes un enfoque sistemático y orientado a resultados. Ante esta preferencia, es crucial que las OSC empleen estas metodologías no solo para estructurar sus propuestas, sino también para comunicar de manera eficaz los impactos esperados y los mecanismos de evaluación, fortaleciendo así su capacidad para asegurar financiamiento.

Mejores Prácticas para la Gestión y Administración de Proyectos en las OSC

La gestión eficiente requiere un plan de acción claro que contemple la misión, visión y objetivos de la organización (*Universidad Abierta y a Distancia de México*). Esto implica alinear proyectos con planes existentes y adaptar estrategias en función del contexto histórico y social de la comunidad (*Ghiano, 2021*). Además, la planificación debe ser dinámica para ajustarse a cambios y visibilizar desigualdades. Contar con un sistema de control interno y una estructura organizacional bien definida favorece la implementación efectiva de los proyectos y su sostenibilidad a largo plazo.

En las entrevistas desarrolladas en el capítulo 2, se destaca que todas las organizaciones entrevistadas emplean metodologías comunes, como el Marco Lógico y la Teoría de Cambio, en el desarrollo y administración de sus proyectos, adaptándolas a sus áreas específicas de enfoque para asegurar su efectividad y sostenibilidad. Fundación Cántaro Azul A.C., Asociación de Ayuda a Niños en Estado Crítico A.B.P., Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer en Querétaro I.A.P., Ayuda en Acción de México, A.C., y En Familia Rompamos el Silencio A.C. utilizan estas metodologías no solo para estructurar sus propuestas, sino también para integrar enfoques de derechos humanos, sostenibilidad y género en sus proyectos. La planificación estratégica también juega un rol importante, como se observa en Ayuda en Acción de México, A.C., que la utiliza para definir estrategias de

financiamiento. Proyecto Concentrarte A.C. incorpora además una metodología propia centrada en la transformación comunitaria a través del arte, integrando el Marco Lógico y la Teoría de Cambio en proyectos que promueven el desarrollo sostenible de las comunidades a través de iniciativas artísticas y culturales.

Desafíos y consideraciones de la Gestión y Administración de Proyectos en las OSC

Las OSC suelen enfrentar la gestión de proyectos iniciando desde una necesidad concreta, no desde un diagnóstico, lo cual genera desafíos. Problemas comunes incluyen falta de legitimidad, precariedad institucional, escasa diferenciación de roles, deficiencias en planificación, y dificultades financieras (*Maroscia y Ruiz, 2022*). Además, la tendencia a la fragmentación social, la falta de redes estratégicas y la burocratización afectan la eficacia y sostenibilidad de los proyectos. Es necesario adoptar esquemas de gestión flexibles e innovadores que superen estas barreras (*Baca-Tavira y Herrera-Tapia, 2016*). La revisión de la evolución de la cooperación internacional en el capítulo 1 señala que, para lograr efectividad en sus intervenciones, las OSC deben implementar métodos de gestión de proyectos que integren innovaciones y que se adapten a cambios contextuales (crisis, pandemias, recortes presupuestales). Este análisis puede complementar la sección de Gestión de Proyectos, apoyando el argumento de que la planificación estratégica y el uso de herramientas como el Marco Lógico y la Teoría de Cambio son esenciales para mejorar la efectividad y relevancia de los proyectos.

3.1.6 Marco Legal

En México, las OSC operan bajo un marco legal que regula su creación, funcionamiento y actividades, cubriendo aspectos como derechos humanos, desarrollo social y asistencia, entre otros (*CEMEFI, 2021*). A nivel federal, la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las OSC ofrece un marco normativo general. Sin embargo, solo el 22% de las entidades federativas cuentan con leyes específicas para las OSC, lo que genera desigualdades y dificultades operativas en el país (*Huerta et al., 2018*). La legislación es fundamental para asegurar que las OSC actúen dentro de la ley, manteniendo su legitimidad

y accediendo a apoyos públicos y privados. El análisis del capítulo 1 destaca que el marco jurídico en México es fundamental para la Cooperación Internacional para el Desarrollo, proporcionando una estructura normativa que guía la participación del país en estas iniciativas. Con elementos como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo dota al Ejecutivo Federal de herramientas clave para coordinar y evaluar programas de cooperación, promoviendo áreas como derechos humanos y desarrollo sostenible. Instituciones como la AMEXCID y sistemas como el RENCID y el SICID administran y cuantifican las acciones de cooperación, proporcionando transparencia y eficiencia en la gestión de proyectos. Este marco legal fortalece la capacidad de las OSC para desarrollar proyectos alineados con los objetivos nacionales, mejorando su competitividad y confianza entre los donantes internacionales.

Mejores Prácticas para el Marco Legal en las OSC

Para enfrentar estos desafíos, las OSC deben conocer y alinearse con el marco constitucional y legal vigente, como lo señalado en el **Capítulo 1** sobre el Artículo 89 de la Constitución, que establece principios de política exterior y cooperación internacional que las OSC pueden utilizar para guiar sus acciones (*Gobierno de México, 2024*). Es crucial que las OSC se registren en los sistemas nacionales o estatales, mantengan transparencia en su gestión, y profesionalicen a sus miembros para adaptarse a las normativas cambiantes. La simplificación de procesos de registro y la homologación de requisitos también son esenciales para facilitar su funcionamiento y sostenibilidad a largo plazo. Además, conocer el entorno legal, como la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, y sus instrumentos como la AMEXCID, permite a las OSC participar de manera más efectiva en las políticas públicas y programas de cooperación (*Huerta et al., 2018; Secretaría de Gobernación, 2008*).

En relación con las estrategias para el marco legal, las organizaciones entrevistadas enfatizaron la necesidad de mantener un cumplimiento riguroso y actualizado de las normativas para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas en sus operaciones.

La Fundación Cántaro Azul A.C. subraya la importancia de contar con un marco legal bien estructurado y al día, como un pilar fundamental para la gestión transparente de sus fondos y recursos. De manera similar, la Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer en Querétaro I.A.P. garantiza la transparencia mediante el estricto cumplimiento de los requisitos legales y un monitoreo especializado de sus procesos. Por su parte, En Familia Rompamos el Silencio A.C. cumple con las exigencias de recursos federales y se asegura de que todos sus procesos se ajusten a las normativas vigentes, promoviendo así una gestión transparente y legalmente sólida.

Desafíos y consideraciones del Marco Legal en las OSC

Las OSC enfrentan varios desafíos relacionados con la complejidad y desigualdad en la aplicación del marco legal. El proceso de registro varía entre los niveles de gobierno (federal, estatal y local), resultando costoso y difícil de cumplir. Además, la legislación fiscal genera incertidumbre, especialmente para aquellas sin el estatus de Donataria Autorizada, ya que pueden ser clasificadas como entidades lucrativas, obligándolas a pagar impuestos que ponen en riesgo su sostenibilidad. A nivel de política pública, aunque existe una Ley Federal, la falta de una política nacional integral y la coordinación entre los niveles federal y estatal complican la implementación eficiente y unificada (*Chávez y González, 2018*). De acuerdo con el capítulo 2, el 20% de las convocatorias de cooperación internacional revisadas mencionaron que era necesario que las OSC cumplan con un marco normativo sólido y transparencia fiscal, asegurando un adecuado manejo de los recursos y el cumplimiento de las normativas locales. Además, se valora que las organizaciones tengan documentos y registros actualizados, lo cual mejora la percepción de confianza y transparencia. Por ello, se recomienda que las OSC mantengan un cumplimiento riguroso de los requisitos legales, especialmente en temas fiscales y de transparencia, ya que esto es clave para construir relaciones de confianza con los donantes y para acceder a fondos internacionales.

3.1.7 Comunicación

La comunicación en las OSC es crucial para su sustentabilidad y fortalecimiento. Dado que muchas OSC dependen de fuentes externas de financiamiento, la comunicación se

convierte en una herramienta clave para captar fondos y mantener una imagen pública fuerte (Enz *et al.*, 2012). Además, facilita la alineación de empleados y voluntarios con la misión y objetivos de la organización, así como la coordinación de actividades y la gestión de recursos (Plano y Fernández, 2015). El capítulo 2 también resalta la importancia de la comunicación como un factor valorado en las convocatorias, con un 35% de ellas enfatizando la necesidad de mantener una comunicación constante y transparente con donantes y beneficiarios. Muchas convocatorias valoran que las OSC empleen informes regulares y actualizaciones en redes sociales para comunicar sus logros y el impacto de sus proyectos, lo que incrementa su visibilidad y fortalece su credibilidad. Además, como parte de los procesos de transparencia y rendición de cuentas, es fundamental que las OSC adopten prácticas idóneas que reflejen su responsabilidad social, no solo a través de la comunicación efectiva, sino también mediante la colaboración con otras entidades públicas y/o privadas. Estas alianzas estratégicas potencian el impacto de los proyectos, amplían el alcance de sus acciones y refuerzan la percepción de legitimidad y compromiso ante los donantes y la sociedad.

Mejores Prácticas para la Comunicación en las OSC

Para superar estos desafíos, las OSC deben adoptar buenas prácticas en comunicación. El uso estratégico de plataformas digitales, como redes sociales y boletines electrónicos, permite ampliar el alcance y comunicar las actividades de forma constante. La transparencia y rendición de cuentas, a través de informes regulares, fortalecen la confianza de los donantes. Es crucial capacitar al personal en habilidades comunicativas para asegurar que los mensajes lleguen de manera clara y coherente. Finalmente, establecer alianzas con medios de comunicación y fomentar una comunicación bidireccional con las comunidades garantiza un diálogo efectivo y promueve la participación activa (Plano y Fernández, 2015).

En cuanto a las estrategias de comunicación, las organizaciones entrevistadas subrayan la importancia de mantener un flujo constante y transparente de información tanto con donantes como con el público general, utilizando diversos medios y formatos para lograrlo. Además, la responsabilidad social debe ser un eje transversal en las estrategias de comunicación. La colaboración con entidades públicas y privadas para impulsar iniciativas conjuntas también puede ser una forma efectiva de mostrar responsabilidad social,

subrayando la importancia de trabajar colectivamente para abordar problemas sociales y ambientales.

La Fundación Cántaro Azul A.C. destaca el uso de reportes, videos y visitas de campo para mantener informados a sus donantes, mientras que para el público general utiliza redes sociales, boletines y su programa Radio Cántaro. Por su parte, la Asociación de Ayuda a Niños en Estado Crítico A.B.P. se apoya en reportes financieros e informes de resultados para comunicar sus avances a donantes y beneficiarios. De manera similar, la Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer en Querétaro I.A.P. utiliza informes anuales, presentaciones de estados financieros auditados y redes sociales para compartir información sobre sus proyectos. Ayuda en Acción de México, A.C. mantiene a sus donantes informados mediante reportes bimestrales y semestrales, además de realizar asambleas comunitarias para comunicar resultados a nivel local. En Familia Rompamos el Silencio A.C. enfatiza la transparencia a través de informes visuales con fotografías y cumplimiento de exigencias federales. Finalmente, Proyecto Concentrarte A.C. emplea evidencia audiovisual, redes sociales y reportes específicos para comunicar sus proyectos y resultados, asegurando que tanto donantes como el público general reciban información clara y precisa.

Desafíos y consideraciones de la Comunicación en las OSC

Las OSC enfrentan varios retos en el ámbito de la comunicación. Muchas organizaciones carecen de un departamento de comunicación bien financiado, lo que dificulta mantener una presencia constante en los medios. Además, las OSC más pequeñas suelen tener dificultades para acceder a medios masivos, limitando su alcance. La falta de coherencia en los mensajes transmitidos también puede generar confusión y desconfianza. La gestión de crisis se vuelve compleja si no se cuenta con un plan estructurado, lo que pone en riesgo la reputación de la organización. Asimismo, la rápida evolución tecnológica puede ser un desafío para aquellas que no cuentan con capacitación ni recursos adecuados para adaptarse a nuevas herramientas y plataformas (*Enz et al., 2012*).

La responsabilidad social de las OSC se manifiesta de manera significativa en los procesos de transparencia y rendición de cuentas asociados a los recursos otorgados por las

instituciones donantes. Estos procesos no solo cumplen con requisitos administrativos, sino que también reflejan el compromiso ético de las organizaciones con la gestión responsable y eficiente de los fondos recibidos. Al mantener altos estándares de rendición de cuentas, las OSC demuestran su capacidad para manejar recursos de manera adecuada y enfocarlos en generar impacto social sostenible.

Una de las formas más concretas en las que se refleja la responsabilidad social es a través de los indicadores establecidos para evaluar el desempeño y los resultados de los proyectos financiados. Estos indicadores permiten a las OSC medir el alcance de sus intervenciones y evidenciar su impacto en las comunidades beneficiadas. Los datos recopilados a través de estos indicadores son posteriormente consolidados en informes que comunican de manera transparente los logros alcanzados, las lecciones aprendidas y las oportunidades de mejora.

Los reportes generados no solo cumplen con las expectativas de los donantes, sino que también fortalecen la confianza de estos en las capacidades de la organización, incrementando la probabilidad de futuras colaboraciones. Al incluir información detallada sobre el impacto social, las OSC no solo aseguran la sostenibilidad de su financiamiento, sino que también refuerzan su papel como actores clave en el desarrollo social. Este enfoque integral conecta la responsabilidad social con la transparencia, permitiendo a las OSC construir una reputación sólida basada en la rendición de cuentas y en los resultados tangibles de sus esfuerzos.

3.1.8 Enfoques y perspectivas

La cooperación internacional es un instrumento clave para abordar desafíos globales, como la pobreza, el cambio climático, la desigualdad y las violaciones de derechos humanos. Para asegurar que las intervenciones sean efectivas, inclusivas y sostenibles, la cooperación internacional ha adoptado diversas perspectivas y enfoques que guían la planificación, implementación y evaluación de proyectos. Este trabajo analiza algunas de las principales perspectivas utilizadas en la cooperación internacional, como el enfoque de derechos humanos, la perspectiva de género, la interseccionalidad, los Objetivos de Desarrollo

Sostenible (ODS), el enfoque participativo del territorio, el marco lógico, la teoría de cambio, la matriz de riesgo, la sostenibilidad y la innovación.

Por su parte, las organizaciones entrevistadas en el capítulo 2 destacan el uso de diversas metodologías y enfoques integrales en el desarrollo de proyectos, subrayando su alineación con buenas prácticas internacionales y principios de sostenibilidad. Según el análisis de las convocatorias de cooperación internacional, la mayoría de las convocatorias priorizan proyectos que integren enfoques de derechos humanos, sostenibilidad y perspectiva de género. El 72% de las convocatorias revisadas favorecen intervenciones alineadas con los principios de derechos humanos, mientras que un 68% muestran preferencia por proyectos que integren la perspectiva de género y sostenibilidad. En este contexto, se recomienda que las OSC incorporen estos enfoques en sus proyectos para alinearse con las expectativas de los donantes y fortalecer la pertinencia de sus intervenciones, aumentando así sus probabilidades de obtener financiamiento.

En general, todas las organizaciones aplican el Marco Lógico y la Teoría de Cambio como metodologías centrales para estructurar y planificar sus propuestas. Además, integran enfoques de derechos humanos, perspectiva de género, interseccionalidad, y participación comunitaria, asegurando que sus intervenciones sean inclusivas y respondan a las necesidades locales.

Por ejemplo, la Fundación Cántaro Azul A.C. y En Familia Rompamos el Silencio A.C. aplican estos enfoques en la planificación estratégica, asegurando la participación activa del territorio y la equidad de género. Ayuda en Acción de México, A.C. y Asociación de Ayuda a Niños en Estado Crítico A.B.P. también adaptan sus enfoques para incorporar innovaciones y condiciones cambiantes, mientras que Proyecto Concentrarte A.C. suma una metodología propia de transformación comunitaria mediante el arte, enmarcada en estos principios globales.

3.1.8.1. Enfoque de Derechos Humanos

El Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH) es una estrategia de desarrollo que coloca los derechos humanos en el centro de las políticas y proyectos, garantizando que

todas las personas, especialmente las más vulnerables, accedan a sus derechos fundamentales. Este enfoque sirve para guiar a las organizaciones y gobiernos en la creación de intervenciones que no solo busquen resultados a corto plazo, sino que también promuevan la inclusión, equidad y justicia.

En lugar de centrarse solo en necesidades inmediatas, este enfoque exige que las soluciones estén alineadas con los derechos humanos, asegurando que las acciones respeten, protejan y cumplan los derechos de todas las personas. El enfoque garantiza que las políticas y programas incluyan a todos los grupos, especialmente a los más vulnerables, promoviendo la equidad. Fomenta la participación activa de los beneficiarios y genera soluciones sostenibles al abordar problemas estructurales. Además, alinea las intervenciones con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, contribuyendo a un impacto positivo y duradero (*Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019*).

3.1.8.2. Perspectiva de Género

La perspectiva de género es un enfoque que busca visibilizar y corregir las desigualdades entre los sexos, promoviendo la equidad en todos los ámbitos, especialmente en el desarrollo social, político y económico (*Centro de Estudios de la Mujer de la Federación de Mujeres Cubanas, 2021*). Su propósito es garantizar que los géneros participen y se beneficien de manera equitativa en los proyectos, evitando perpetuar estereotipos y desigualdades entre ellos. Al incorporar este enfoque, se analiza cómo las políticas y acciones impactan a cada género de manera diferenciada, ajustando las intervenciones para asegurar que todos accedan a los beneficios de manera justa (*Murgibe, 2005*).

Este enfoque favorece el empoderamiento de los géneros vulnerables al proporcionar acceso igualitario a recursos y oportunidades, permitiendo su participación activa en la toma de decisiones. Además, se abordan las barreras estructurales que perpetúan la inequidad, lo que contribuye a una transformación de las relaciones de poder. La integración de la perspectiva de género no solo mejora la efectividad y sostenibilidad de los proyectos, sino

que también promueve cambios estructurales hacia una mayor justicia social (Centro de Estudios de la Mujer de la Federación de Mujeres Cubanas, 2021; Murgibe, 2005).

3.1.8.3. Enfoque de Interseccionalidad

La interseccionalidad es un enfoque crucial para entender cómo múltiples formas de discriminación, basadas en género, raza, clase o etnia, se intersecan, generando experiencias únicas de marginación. Kimberlé Crenshaw (1989) critica el enfoque "de un solo eje" que separa la raza del género, y aboga por una perspectiva que considere las capas de discriminación que enfrentan mujeres negras, mostrando cómo los marcos legales tradicionales fallan al no reconocer la discriminación interseccional.

La *Guidance Note on Intersectionality* de las Naciones Unidas destaca que la interseccionalidad es esencial para diseñar políticas que aborden las injusticias estructurales en sus múltiples dimensiones (United Nations Network on Racial Discrimination and Protection of Minorities, 2022). Este enfoque garantiza que las políticas no solo sean inclusivas, sino que se enfoquen en grupos vulnerables como minorías raciales, mujeres y personas con discapacidades, quienes enfrentan barreras adicionales.

En la cooperación internacional, la transversalización de género asegura que los proyectos integren la equidad en todas sus fases, garantizando la participación y el beneficio equitativo de hombres y mujeres (Cortés y Muñoz, 2023). Aplicar un enfoque interseccional permite abordar las desigualdades en políticas sociales, económicas y legales, creando programas más inclusivos y efectivos que consideran todas las capas de discriminación.

3.1.8.4. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

La alineación de las organizaciones civiles con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) es crucial para maximizar el impacto social y abordar desafíos globales como la pobreza, la desigualdad y el cambio climático (PNUD, 2019). Al integrar los ODS, las organizaciones pueden colaborar con otros actores, acceder a financiamiento y medir el impacto de sus proyectos a través de indicadores clave. Además, este marco les permite trabajar en la resolución de problemas estructurales, promoviendo soluciones sostenibles.

Las OSC desempeñan un papel esencial en la sensibilización social y la implementación de los ODS. No solo inciden en políticas públicas, sino que también crean alianzas estratégicas con gobiernos y empresas, maximizando la sostenibilidad de sus iniciativas (*Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y Plataforma de ONG de Acción Social, 2019*). La transversalización de los ODS permite que las OSC establezcan objetivos medibles, reforzando su credibilidad y acceso a financiamiento externo.

3.1.8.5. Enfoque Participativo del Territorio

El enfoque participativo del territorio es esencial en la planificación, ejecución y evaluación de proyectos sociales, promoviendo la participación activa de las comunidades locales. Este enfoque valora el conocimiento local, asegurando que las soluciones se adapten a las necesidades del territorio, evitando modelos externos inadecuados (*Fundación Descúbreme, 2022*). Fomenta la propiedad comunitaria, lo que incrementa la sostenibilidad a largo plazo. Involucrar a los actores locales en las decisiones genera compromiso y corresponsabilidad, aumentando el éxito del proyecto. En territorios rurales, la participación comunitaria es clave para mejorar el bienestar social y económico, ya que las propias comunidades implementan las soluciones que identifican (*Baca-Tavira y Herrera-Tapia, 2016*).

Además, en proyectos que incluyen a grupos vulnerables, como personas con discapacidad, la participación garantiza que las soluciones sean equitativas y accesibles, promoviendo la igualdad de oportunidades (*Fundación Descúbreme, 2022*). Finalmente, el enfoque participativo fortalece las OSC, asegurando la legitimidad de sus intervenciones. Como menciona Andecha (2016), la participación es una herramienta de empoderamiento y una estrategia para construir una democracia más inclusiva y equitativa.

3.1.8.6. Metodología de Marco Lógico

La metodología de marco lógico (MML) es una herramienta estructurada para planificar, monitorear y evaluar proyectos, enfocándose en la orientación por objetivos y facilitando la participación de los beneficiarios. Permite desglosar problemas en causas y

efectos, lo cual ayuda a identificar estrategias óptimas para alcanzar los objetivos planteados (*Ortegón et al, 2005*)

Para las OSC esta metodología es crucial ya que les proporciona un marco claro para estructurar sus intervenciones, medir su impacto de manera precisa y asegurar que sus actividades estén alineadas con sus objetivos estratégicos. Además, la MML facilita la comunicación clara entre las partes interesadas y reduce ambigüedades, haciendo que los proyectos sean más transparentes y efectivos. En general, la MML es fundamental para el desarrollo efectivo de proyectos, permitiendo que las OSC tengan un enfoque sistemático en cada fase del proyecto, desde la planificación hasta la evaluación final (*Ortegón et al, 2005*).

3.1.8.7. Teoría de Cambio

La teoría de cambio es una metodología que facilita la planificación y evaluación de proyectos al mapear los pasos necesarios para alcanzar un cambio deseado. Esta herramienta permite a las OSC identificar objetivos a largo plazo y desarrollar intervenciones específicas para lograr dichos objetivos, visualizando cómo se conectan las actividades, los resultados y las metas finales (*Taplin y Clark, 2012*). La teoría de cambio es crucial para las OSC, ya que proporciona un marco que guía la planificación y facilita la evaluación de los impactos, asegurando que las acciones sean coherentes y efectivas. Además, fomenta la participación de los actores involucrados, permitiendo la retroalimentación y adaptación continua de las estrategias (*Retolaza, 2010*). La claridad que aporta esta metodología ayuda a las OSC a medir su progreso, ajustar sus intervenciones según evidencia y mejorar la rendición de cuentas ante sus beneficiarios y financiadores.

3.1.8.8. Matriz de Riesgo

El análisis de riesgos en las OSC implica identificar y evaluar eventos que puedan impactar el proyecto, afectando su alcance, tiempo, costos o calidad. La matriz de riesgos es una herramienta clave que ayuda a categorizar los riesgos en función de su probabilidad e impacto, lo que facilita la priorización de acciones. Las organizaciones establecen escalas para evaluar la probabilidad (como raro o probable) y las consecuencias (como menor o

catastrófica). La combinación de estas escalas permite clasificar los riesgos en niveles bajo, moderado, alto o extremo (*Gómez-Meléndez, 2007; PMI Levante, 2024*).

Siguiendo las recomendaciones de Asana, se sugiere usar una matriz estructurada en cinco niveles, lo cual proporciona una evaluación clara de la gravedad y la probabilidad de cada riesgo, asignando prioridades y acciones específicas de manera más estratégica. Esta integración permite a las OSC planificar respuestas más efectivas, como evitar, mitigar, transferir o aceptar riesgos, asegurando una gestión proactiva y eficiente a lo largo del proyecto (*Asana, 2024; Gómez-Meléndez, 2007; PMI Levante, 2024*).

3.1.8.9. Sostenibilidad

La sostenibilidad en las organizaciones implica integrar prácticas que aseguren la eficiencia y el bienestar social y ambiental a largo plazo. En el contexto de las OSC y las empresas, esto se traduce en adoptar estrategias que no solo se enfoquen en el crecimiento económico, sino también en la responsabilidad social y el respeto por el medio ambiente (*CIHUB, 2022*). En este sentido, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son fundamentales para que las organizaciones en México puedan alinear sus operaciones con una visión global que favorezca la equidad y la sostenibilidad a largo plazo (*CIHUB, 2022*).

Por otro lado, CEPAL destaca la importancia de utilizar indicadores específicos que permitan a las organizaciones medir su impacto y eficiencia en términos sostenibles (*CEPAL, 2018*). Estos indicadores ayudan a evaluar si se están cumpliendo las metas ambientales y sociales planteadas, asegurando que las actividades sean responsables y tengan un impacto positivo en la comunidad. Vinculando resalta que el uso de estos indicadores también mejora la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos cruciales para ganar la confianza de los colaboradores y de las partes interesadas (*Duarte, 2018*).

3.1.8.10. Innovación

La innovación es clave para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente las OSC. Implica la capacidad de desarrollar nuevas soluciones y enfoques para abordar problemas sociales, mejorando la eficiencia y el impacto de sus programas.

Según la ONU, la innovación es esencial para adaptarse a un entorno global cambiante y permite a las organizaciones maximizar el uso de la tecnología y la colaboración digital para mejorar su efectividad operativa. Este enfoque es vital para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (UN, 2023).

Para la Fundación Botín, la innovación también es crucial en la captación de la nueva generación de donantes, quienes buscan un mayor compromiso y transparencia en las acciones de las organizaciones (Fundación Botín, sf). Además, es importante considerar que la diversidad dentro de las OSC fomenta la creatividad y la generación de ideas innovadoras, lo cual incrementa su impacto social (Santander Open Academy, 2022). La incorporación de herramientas digitales y la colaboración intersectorial son estrategias fundamentales para que las OSC sigan siendo relevantes y competitivas en un mundo en constante transformación.

3.2 PASOS PARA ACCEDER A LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

En el acceso a la cooperación internacional para las Organizaciones de la Sociedad Civil, existen pasos estratégicos que son fundamentales para asegurar la efectividad en el logro de financiamiento y apoyo de donantes. Estos pasos van desde el autoanálisis organizacional, que permite a las OSC identificar sus fortalezas y áreas de mejora, hasta la rendición de cuentas y la transparencia, elementos que construyen y fortalecen la confianza con los donantes y beneficiarios. Para desarrollar estas etapas de forma efectiva, se considera también el mapeo de oportunidades de cooperación internacional, la aplicación a fondos y convocatorias, el desarrollo y ejecución de proyectos y los procesos de evaluación y seguimiento. Cada una de estas fases tiene componentes específicos y desafíos que las OSC deben abordar con estrategias bien definidas. A través de esta estructura, las OSC no solo fortalecen su capacidad de atraer financiamiento, sino que también aseguran un impacto significativo en las comunidades a las que sirven.

Esta investigación integra conocimientos proporcionados por la Red de Cooperación Internacional Mexicana (REDECIM), cuya colaboración ha sido valiosa para detallar los pasos prácticos y las mejores prácticas recomendadas para que las OSC optimicen su acceso

a la cooperación internacional y logren consolidar su misión en un marco de responsabilidad, eficacia y transparencia.

3.2.1 Autoanálisis de la Organización

Bajo la experiencia de REDECIM, el diagnóstico organizacional es un paso esencial para que una Organización de la Sociedad Civil pueda acceder de manera efectiva a recursos provenientes de la cooperación internacional. Este proceso implica realizar una evaluación interna rigurosa de las capacidades, fortalezas, debilidades y oportunidades de las diversas áreas de la organización para identificar cómo puede mejorar sus operaciones y aumentar sus niveles de sostenibilidad e impacto. El auto diagnóstico es clave para garantizar que las OSC estén bien preparadas para enfrentar las exigencias de los donantes y puedan diseñar propuestas de proyectos coherentes y realistas. La siguiente información explora algunos elementos que recomienda REDECIM para llevar a cabo un diagnóstico adecuado para las OSC, así como sus componentes clave y los beneficios que ofrece para acceder a la cooperación internacional.

La Importancia del Autoanálisis para las OSC

El autoanálisis de una organización es una práctica crítica que permite a las OSC evaluar sus capacidades internas y su entorno externo. En un entorno cada vez más competitivo para acceder a los recursos de cooperación internacional, realizar este análisis ofrece a las organizaciones una perspectiva clara de sus fortalezas, las áreas en las que necesitan mejorar y las oportunidades que podrían aprovechar. A menudo, las OSC enfrentan dificultades para acceder a financiamiento internacional debido a la falta de preparación en áreas clave, como la gestión de proyectos, la administración financiera, la rendición de cuentas o la alineación estratégica con las prioridades de los donantes. El autoanálisis permite identificar estas limitaciones antes de postular a una convocatoria, evitando así desperdiciar recursos en propuestas que no están bien estructuradas o que no cumplen con los requisitos de los donantes. Según Social Impact, Inc. en el marco del Programa para la Sociedad Civil de USAID (2016) un autoanálisis permite definir una línea base que facilita el fortalecimiento

organizacional, así como la mejora continua en áreas clave como gestión financiera, recursos humanos y sostenibilidad.

Componentes Clave del Autoanálisis Organizacional

Bajo las recomendaciones de REDECIM, autoanálisis efectivo para acceder a la cooperación internacional debe abordar varias dimensiones de la organización, desde su estructura interna hasta su capacidad para gestionar proyectos complejos. Los componentes clave incluyen:

1. **Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas):** El análisis FODA es una herramienta útil para que las OSC comprendan su posición actual tanto en términos internos como en relación con su entorno externo. Identificar las fortalezas permite a las organizaciones saber en qué áreas pueden sobresalir, mientras que comprender las debilidades permite desarrollar estrategias para superarlas. Las oportunidades ayudan a identificar potenciales alianzas o fuentes de financiamiento, y las amenazas permiten anticipar riesgos que podrían afectar la implementación de proyectos (*García y Justicia, 2012*).

2. **Capacidad de Gestión y Administración de Proyectos:** La capacidad para gestionar proyectos es uno de los factores más importantes que los donantes internacionales consideran. Las instituciones deben evaluar si cuentan con las herramientas adecuadas para planificar, implementar, monitorear y evaluar proyectos de cooperación internacional. Esto incluye tener metodologías como el marco lógico u otras que permitan estructurar los proyectos de manera clara y coherente (*Lantero, sf*).

3. **Capacidad Financiera:** El análisis de la capacidad financiera es esencial para gestionar de manera efectiva los recursos de un proyecto, incluidos los técnicos, humanos, materiales y financieros. Este análisis permite evaluar los recursos disponibles y asignar un equipo de apoyo para asegurar su adecuado manejo. Para llevarlo a cabo de forma eficaz, es importante revisar las actividades planificadas y compararlas con los recursos financieros y materiales disponibles, ya que los presupuestos suelen planificarse anualmente, lo que

implica estimar los recursos necesarios para cada periodo. La elaboración de un presupuesto detallado es clave para organizar estos recursos de manera clara y efectiva (*Lantero, sf*).

4. Redes y Alianzas Estratégicas: Otro componente crítico del autoanálisis es la evaluación de las redes y alianzas que la organización ha construido. Las alianzas estratégicas son clave para ampliar el alcance y sostenibilidad de una organización. Desarrollar un *Plan de Alianzas Estratégicas* permite formalizar relaciones con diversos actores y optimizar sus contribuciones. Esto facilita la diversificación de apoyos, reduciendo la dependencia de una sola fuente y maximizando recursos financieros, materiales y de conocimiento. Un plan formal también asegura que cada aporte esté alineado con las metas de la organización y permite evaluar continuamente el impacto de cada colaboración, aprovechando al máximo los beneficios que las alianzas aportan a los proyectos (*Social Impact, 2016*).

Por su parte, Social Impact (2016) en su Autodiagnóstico NUPAS recomienda tomar en cuenta áreas como: Gestión Financiera, Sistemas de Adquisición, Recursos Humanos y Viajes, Desempeño Operativo, Sustentabilidad Organizacional y Estructura Legal. Esta clasificación permite un análisis integral de los elementos críticos que afectan el funcionamiento de una OSC, brindando una guía clara para mejorar la eficiencia operativa y prepararse para recibir financiamiento de manera adecuada.

3.2.2 Mapeo de Oportunidades de Cooperación Internacional

El mapeo de oportunidades es un proceso esencial para las organizaciones, que facilita la conexión con individuos y entidades afines a sus programas. Su objetivo es enfocar la creación de redes y la movilización de recursos en áreas estratégicas.

Este proceso incluye tres elementos clave: primero, entender los recursos necesarios para cumplir sus objetivos; segundo, realizar un inventario de los recursos actuales y proyectados que posee la organización; y, finalmente, evaluar el panorama de financiación, identificando posibles donantes y entidades intermediarias en su ámbito geográfico y programático (*Going the Distance, 2019*).

Adicionalmente, el mapeo de recursos tiene como objetivo identificar cooperantes que puedan ayudar a cubrir vacíos de financiamiento no reembolsable necesarios para llevar a cabo los proyectos de la organización. Este proceso se desarrolla en tres etapas clave: primero, establecer una metodología y estructura para el mapeo; segundo, sistematizar los datos obtenidos en formatos como fichas técnicas por donante y bases de datos; y tercero, realizar un análisis comparativo de esos datos con la cartera de proyectos de la organización (Rojas, 2016).

La Importancia del Mapeo de Oportunidades de Cooperación Internacional

El mapeo de recursos permite a las organizaciones identificar oportunidades de financiamiento alineadas con su misión, facilitando la identificación de nuevas fuentes y colaboradores potenciales. En el marco de la Agenda 2030, este proceso es crucial para movilizar los recursos necesarios para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (UNDP, 2018).

La movilización de recursos no solo implica la recaudación de fondos, sino también la construcción de relaciones y redes de apoyo que fortalezcan la misión de la organización. En el contexto de las Relaciones Internacionales, la cooperación internacional ha evolucionado desde la Segunda Guerra Mundial, enfocándose en la eficacia de la ayuda y en fuentes de financiamiento innovadoras para mejorar las condiciones en países menos favorecidos (Rojas, 2016).

Componentes Clave del Mapeo de Oportunidades

Este mapeo de oportunidades de cooperación internacional se basa en las consideraciones empleadas por REDECIM para alinear sus programas con recursos y colaboradores estratégicos. La clarificación de metas es esencial para definir los objetivos específicos del mapeo de oportunidades, ya que estos pueden incluir diversos tipos de recursos, como subvenciones (*grants*) destinadas a proyectos específicos, becas de investigación (*fellowships*) para financiar investigaciones individuales, premios para proyectos innovadores en áreas sociales, ambientales o culturales, y becas para facilitar el acceso a estudios o formación. También pueden incluirse otras formas de apoyo, como

consultorías, capacitaciones o colaboraciones en proyectos que no encajan en estas categorías.

Para guiar este proceso, es importante formular preguntas clave que orienten la búsqueda y evaluación de oportunidades, tales como las áreas temáticas prioritarias, el tipo de apoyo necesario en el momento (ya sea financiamiento inmediato, colaboración o desarrollo de capacidades) y cómo las oportunidades de financiamiento se alinean con los objetivos de la organización. Esta formulación de preguntas asegura que los recursos obtenidos se dirijan hacia las metas estratégicas más relevantes.

En cuanto a la identificación de fuentes de información, se recomienda investigar en bases de datos y plataformas de convocatorias como NODOKÁ, AMEXCID, y FundsforNGOs, entre otras. Consultar sitios de embajadas y agencias de cooperación internacional, como USAID y AGCI, también es útil para acceder a opciones de financiamiento y colaboración. Utilizar herramientas de búsqueda avanzadas y filtros en estas plataformas facilita encontrar oportunidades que se alineen con los objetivos estratégicos de la organización.

Finalmente, es crucial un proceso detallado de registro y análisis de datos para documentar cada convocatoria relevante. Este análisis incluye la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), elegibilidad, monto de financiamiento, fechas clave y requisitos específicos. Evaluar cada convocatoria en función de su relevancia y viabilidad permite a la organización priorizar las oportunidades que mejor se ajusten a sus capacidades y necesidades, asegurando un enfoque eficaz y sostenible en su búsqueda de recursos y alianzas.

Beneficios del Mapeo de Oportunidades de Cooperación Internacional

Según MZN International (2023), el mapeo de donantes permite a las OSC alinear su misión con oportunidades de financiamiento que coincidan con sus objetivos. Este proceso facilita identificar qué oportunidades deben investigarse más a fondo, qué donantes son prioritarios y qué convocatorias requieren atención inmediata. Un mapa de donantes estratégico permite pasar de la búsqueda constante de fondos a un financiamiento sostenible.

Para optimizar la adquisición de fondos, es esencial responder preguntas clave como: ¿Cuál es el objetivo de financiamiento? ¿Para qué programas se necesita financiamiento? ¿Cuáles áreas nuevas podrían atraerlo? (MZN International, 2023). FundsforNGOs (2023) destaca las "4 C": coherencia, capacidades, calendario y criterios de elegibilidad. Coherencia implica que el financiamiento debe alinearse con las áreas temáticas y geográficas de la OSC, mientras que el análisis de capacidades implica evaluar los proyectos financiados anteriormente. Además, es crucial tener en cuenta los calendarios de las agencias y los criterios de elegibilidad, anotando en el prospecto aquellos que no sean inmediatos.

En conclusión, el mapeo de donantes ayuda a identificar conexiones y optimizar la adquisición de fondos mediante un análisis estratégico y la construcción de relaciones continuas.

3.2.3 Aplicación a Oportunidades de Cooperación Internacional

La siguiente información se obtuvo a partir de las recomendaciones de REDECIM y del capítulo 2, *Quiero aplicar: ¡Manos a la obra!*, que forma parte del documento "Guía/Directorio de Acceso a la Cooperación Internacional para Organizaciones de la Sociedad Civil" (2023). Esta guía proporciona a las organizaciones de la sociedad civil un enfoque detallado para acceder a la cooperación internacional, destacando un ciclo de pasos esenciales que optimizan las oportunidades de colaboración global.

Componentes Clave del Proceso de Aplicación

La aplicación a oportunidades de cooperación internacional implica varios pasos y elementos que las OSC deben considerar para presentar propuestas competitivas. De acuerdo con el "Ciclo para acceder a la Cooperación Internacional" de REDECIM, este proceso incluye los siguientes pasos clave:

1. Conocer la Organización: Este primer paso establece la importancia de tener una comprensión profunda de la estructura, objetivos y planes actuales de la organización. Evaluar la planeación estratégica y los proyectos en curso o en preparación es esencial, ya que ayuda a identificar áreas prioritarias y fortalezas organizativas.

2. Estudiar a los Involucrados: Aquí se analiza la red de actores y donantes relevantes para identificar sinergias con los objetivos de la organización. Comprender los intereses y criterios de los posibles socios permite formular propuestas más alineadas con sus expectativas y mejorar las probabilidades de éxito.

3. Coincidencias entre Involucrados y la Organización: Este paso implica revisar los objetivos de la organización en relación con los de los donantes. Establecer coincidencias asegura que las solicitudes de fondos y las propuestas de colaboración tengan una base sólida y estén orientadas a generar beneficios mutuos.

4. Listado de Oportunidades: La organización debe realizar un mapeo de convocatorias y oportunidades de financiamiento disponibles. Esta práctica permite un enfoque proactivo en la gestión de oportunidades y facilita la selección de aquellas que mejor se alineen con las necesidades organizacionales.

5. Organización del Calendario de Aplicación: Una planificación detallada del calendario de aplicación permite optimizar la gestión del tiempo y los recursos necesarios para cada propuesta, priorizando las oportunidades más estratégicas.

6. Aplicación a las Convocatorias: El paso de aplicación implica la preparación y el envío de propuestas adaptadas a las especificaciones de cada donante, asegurando la claridad en la presentación de objetivos, resultados esperados y métodos de evaluación.

7. Seguimiento de las Convocatorias: Es esencial mantener comunicación continua con los donantes y monitorear el estado de cada propuesta presentada. El seguimiento contribuye a fortalecer relaciones y permite realizar ajustes oportunos.

8. Evaluación de Resultados: Evaluar el resultado, ya sea exitoso o no, proporciona valiosas lecciones para mejorar futuras aplicaciones. Analizar las respuestas y retroalimentación recibidas permite a la organización identificar áreas de mejora en sus propuestas y procesos.

9. Repetir el Ciclo: Dado que la cooperación internacional es un ámbito dinámico, el ciclo de aplicación y evaluación debe repetirse de manera continua. Este proceso de mejora continua asegura que la organización esté cada vez mejor preparada para abordar las oportunidades de cooperación internacional, aumentando sus probabilidades de éxito y consolidando su red de donantes y aliados

Desafíos en el Proceso de Aplicación

A pesar de la importancia del proceso de aplicación, las OSC enfrentan una serie de desafíos que pueden dificultar su capacidad para presentar propuestas exitosas:

1. Recursos Limitados: Muchas OSC carecen del personal capacitado o del tiempo necesario para desarrollar propuestas competitivas. La preparación de una buena propuesta requiere investigación, planificación y redacción cuidadosa, lo que puede ser un desafío para organizaciones con recursos limitados.

2. Complejidad de las Convocatorias: Las convocatorias de cooperación internacional a menudo tienen requisitos complejos y específicos. Las OSC deben dedicar tiempo a comprender estos requisitos, lo que puede ser difícil para organizaciones pequeñas o con experiencia limitada en la gestión de fondos internacionales.

3. Alta Competencia: El número limitado de fondos disponibles en comparación con el número de organizaciones que aplican genera una alta competencia. Incluso propuestas bien estructuradas pueden no ser seleccionadas debido a la competencia con otras OSC que también presentan propuestas de alta calidad.

3.2.6 Desarrollo del Proyecto

El desarrollo de proyectos es una de las fases más críticas para las OSC cuando buscan acceder a recursos de cooperación internacional. Una vez obtenidos los fondos, las OSC deben transformar sus propuestas en proyectos tangibles, asegurando que las actividades planificadas se lleven a cabo de manera eficiente y que los resultados cumplan con los objetivos establecidos. La capacidad de una OSC para desarrollar e implementar

proyectos es fundamental no solo para lograr el impacto deseado, sino también para mantener la confianza de los donantes y mejorar su reputación ante futuras oportunidades de financiamiento. Este ensayo explora las etapas clave en el desarrollo de proyectos, los desafíos que enfrentan las OSC en su implementación y las mejores prácticas para asegurar el éxito de los proyectos financiados por cooperación internacional.

Etapas Clave en el Desarrollo de Proyectos

La formulación de proyectos requiere una metodología precisa y adaptada a las necesidades de los beneficiarios, permitiendo a las OSC maximizar el impacto de sus intervenciones y asegurar la sostenibilidad de sus iniciativas.

Diseño de Proyectos

Según García-Juárez (2020), la formulación de proyectos implica un proceso meticuloso y estructurado que permite a las instituciones diseñar e implementar soluciones efectivas para diversas problemáticas sociales y comunitarias. Este enfoque metodológico no solo ayuda a definir los recursos y actividades necesarios para alcanzar los objetivos, sino que también facilita la coordinación y gestión de todas las fases del ciclo de vida del proyecto. Para las organizaciones civiles el énfasis recae en el desarrollo de capacidades y en la generación de beneficios tangibles e intangibles sin depender de infraestructura física.

Uno de los elementos clave en este proceso es la descripción detallada del proyecto, que debe incluir características esenciales como la ubicación geográfica de las intervenciones, el monto de la inversión y los costos y beneficios esperados. Esta descripción inicial permite establecer una visión clara del propósito del proyecto y facilita la comunicación entre los actores involucrados (*García-Juárez, 2020*). De igual manera, los objetivos específicos y las metas actúan como una guía, orientando los esfuerzos hacia resultados tangibles y medibles que impacten positivamente en los beneficiarios. Esto coincide con el enfoque de BANOBRAS (2020), que subraya la necesidad de evaluar la problemática en la fase de preinversión y realizar un análisis de alternativas para asegurar la viabilidad técnica y económica del proyecto. En este sentido, se remarca la importancia de que, durante la fase de diseño, es fundamental desarrollar una matriz de planificación que

contemple los objetivos, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios. La combinación de estos enfoques permite que las OSC cuenten con una guía clara y estructurada, enfocada tanto en el impacto social como en la eficiencia administrativa (*García y Justicia, 2012*).

Ejecución de proyectos

La fase de ejecución es donde el proyecto cobra vida y se implementan las actividades planificadas. En esta etapa, es fundamental contar con un sistema de seguimiento y evaluación que permita medir el grado de avance de cada actividad y de los resultados esperados. Un aspecto crítico de esta fase es el uso del cronograma y el presupuesto como herramientas de control, permitiendo que la OSC identifique cualquier desviación y tome decisiones oportunas para corregir el rumbo si es necesario. Además, es recomendable hacer un sistema de información que registre el progreso de las actividades y cómo estas están contribuyendo al logro de los resultados. Este sistema de seguimiento puede incluir informes parciales que den cuenta del grado de cumplimiento de cada actividad y de los aprendizajes obtenidos en el proceso, lo cual es esencial para mejorar la eficiencia del proyecto y garantizar la transparencia de cara a los financiadores (*García y Justicia, 2012*).

Evaluación de proyectos y seguimiento

La evaluación de proyectos en el sector social es clave para asegurar el éxito de las intervenciones y la optimización de los recursos destinados a mejorar las condiciones de las comunidades beneficiarias. Según Perea (2010) esta evaluación se enfoca en criterios fundamentales como la pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad, integrando además elementos específicos que fortalecen la transparencia y efectividad de los proyectos.

La definición de objetivos claros es uno de estos elementos fundamentales, ya que permite alinear las acciones del proyecto con las necesidades concretas de los beneficiarios y medir el éxito en función de metas establecidas desde el inicio. En este sentido, García y Justicia (2012) destacan que la evaluación final de un proyecto es una oportunidad para medir su impacto y analizar si los objetivos han sido cumplidos de manera sostenible, considerando también cómo los resultados obtenidos pueden mantener su relevancia en el tiempo. Además,

este proceso permite identificar áreas de mejora para futuros proyectos, consolidando la gestión de las OSC a través de una metodología basada en el aprendizaje y la rendición de cuentas.

Otro aspecto esencial es el uso de indicadores específicos y medibles que permitan evaluar los avances del proyecto de manera objetiva. Estos indicadores, tanto cualitativos como cuantitativos, facilitan el monitoreo y la recolección de datos sobre el impacto y la efectividad de cada intervención. La participación de los stakeholders es igualmente vital, ya que involucra a los beneficiarios y otros actores en el proceso de evaluación, asegurando que los resultados reflejen fielmente las realidades y necesidades de la comunidad.

Por otro lado, se recomienda instrumentos de evaluación mixtos, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una visión integral del impacto del proyecto. Este enfoque permite no solo analizar cifras y datos concretos, sino también comprender las experiencias y percepciones de los beneficiarios, logrando así una evaluación más rica y contextualizada (*Perea, 2010*).

Finalmente, la transparencia y rendición de cuentas son elementos imprescindibles para fortalecer la confianza y legitimidad de las OSC. La evaluación no solo debe ser compartida con los financiadores y beneficiarios, sino que también debe fomentar una cultura de responsabilidad en la organización, permitiendo que las OSC optimicen sus intervenciones y mantengan un compromiso genuino con el bienestar de las comunidades a las que sirven.

En conjunto, estos elementos y criterios de evaluación propuestos Perea (2010) y García y Justicia (2012) brindan una estructura robusta para gestionar los proyectos sociales de manera efectiva, asegurando un impacto duradero y promoviendo un enfoque de mejora continua en el sector social.

3.2.7 Rendición de Cuentas y Transparencia

La credibilidad de las OSC depende en gran medida de la confianza social que sean capaces de generar. El tercer sector logrará un mayor impacto social y una mayor capacidad de acción en la medida en que mantenga e incremente esta confianza. La transparencia y la

rendición de cuentas son fundamentales para construir esa confianza, aumentar la legitimidad de las organizaciones, fortalecer su institucionalidad y fomentar una mayor participación e incidencia en asuntos de interés general (*Cáceres, 2022*).

Según Brown y Moore, una organización debe ser responsable ante sus donantes por el uso adecuado de los recursos y también debe rendir cuentas a los beneficiarios de sus intervenciones. Asimismo, cuando la organización cuenta con un socio o aliado, es necesario que informe sobre su desempeño y resultados a quienes le brindan apoyo en tareas específicas (*Pineda, 2022*).

Componentes Clave de la Rendición de Cuentas y la Transparencia

Alnoor Ebrahim distingue en los mecanismos de rendición de cuentas entre herramientas y procesos. Las herramientas son instrumentos aplicados generalmente en períodos breves, con resultados específicos, como informes, evaluaciones de desempeño o memorias anuales. Los procesos, en cambio, abarcan más que una simple herramienta, son menos acotados en el tiempo y resultan más complejos de medir (*Pineda, 2022*).

La organización internacional One World Trust descompone la rendición de cuentas en cuatro dimensiones fundamentales: transparencia, participación, evaluación y mecanismos de respuesta y reclamo.

- **Transparencia:** Implica que una organización sea abierta respecto a sus actividades, proporcionando información sobre lo que hace, dónde y cómo opera, y su desempeño.
- **Participación:** Una organización comprometida con la rendición de cuentas permite la participación de los interesados a nivel operativo, político y/o estratégico.
- **Evaluación:** Garantiza que la organización es responsable de su desempeño, logra sus metas y objetivos, y cumple con los estándares acordados.

- Mecanismos de reclamo y respuesta: Este mecanismo permite que las partes interesadas cuestionen una decisión, acción o política, y reciban una respuesta adecuada a su consulta (*Cáceres, 2022*).

Un principio central de transparencia es la provisión de información. Para ser verdaderamente transparente, cada organización debe exponer y someter al análisis de los distintos actores la información relativa a su gestión, los criterios de sus decisiones y los recursos utilizados. Esta información debe estar bien documentada y accesible de manera continua, sencilla y expedita, sin necesidad de solicitud (*Cáceres, 2022*).

Desafíos en la Implementación de la Rendición de Cuentas y la Transparencia

Las Organizaciones de la Sociedad Civil han desempeñado un papel fundamental en las intervenciones de desarrollo social y en la búsqueda del bien común. Con el tiempo, han evolucionado y crecido; sin embargo, algunas aún carecen de métodos eficientes que les permitan ser transparentes, maximizar el impacto de sus intervenciones y gestionar el conocimiento adquirido a partir de sus experiencias. Esto a menudo se traduce en limitaciones en su capacidad de adaptación (*Pineda, 2022*).

Una de las principales barreras para implementar mecanismos de rendición de cuentas de manera formal es la falta de una planificación adecuada en este ámbito. Internamente, las organizaciones enfrentan desafíos debido a la escasez de fondos, lo cual impide que el personal trabaje de manera estable y completamente comprometida con la organización. Además, las herramientas de rendición de cuentas no se aplican de manera uniforme en todas las intervenciones y actividades, debido a la insuficiencia de recursos humanos y financieros (*Pineda, 2022*).

Mejores Prácticas para Fortalecer la Rendición de Cuentas y la Transparencia

Para garantizar una transparencia coherente y efectiva, una organización debe establecer una política formal de transparencia. Sin este mecanismo, la información que se comparte con distintos públicos puede ser arbitraria, ya que los miembros de la organización deciden qué divulgar, creando una falta de consistencia en el flujo de información. Con una

política formal, las decisiones sobre la divulgación de información se vuelven objetivas y predecibles (*Cáceres, 2022*).

Los proyectos promueven la rendición de cuentas mediante comunicaciones transparentes, compartiendo información y resultados de monitoreo y evaluación con comunidades, socios y donantes. Alinearse con los estándares demuestra que el trabajo se realiza conforme a los requerimientos de los donantes y las mejores prácticas de monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizaje (MEAL). Además, la capacidad de respuesta establece canales donde los grupos de interés pueden expresar comentarios y recibir respuestas sobre cómo sus aportes influyen en la toma de decisiones. Finalmente, se fomenta la participación de diversos grupos de interés para definir los parámetros y llevar a cabo los procesos de MEAL (*Culligan y Sheriff, 2021*).

Tabla 3.1: Propuesta de valor de la metodología para el fortalecimiento de las OSC mexicanas en cooperación internacional. Elaboración propia

Componente	Propuesta de Valor	Impacto Esperado
Planeación Estratégica	Facilita la alineación de objetivos y recursos, asegurando sostenibilidad y adaptación en entornos cambiantes.	Incremento en la sostenibilidad de proyectos y adaptación a necesidades locales y globales.
Estructura Organizacional y Gobernabilidad	Fortalece la gobernanza inclusiva y la transparencia, aumentando la confianza de donantes y beneficiarios.	Mayor eficiencia en la toma de decisiones estratégicas y consolidación de alianzas clave.
Talento Humano	Mejora la competitividad y sostenibilidad a través del desarrollo y retención de personal capacitado.	Fortalecimiento de las capacidades internas para competir en convocatorias internacionales.
Gestión Administrativa y Financiera	Optimiza la administración de recursos, asegurando transparencia, control financiero y cumplimiento de auditorías.	Reducción de riesgos financieros y aumento de la confianza en la gestión de recursos.
Gestión Administrativa de Proyectos	Estructura y ejecuta proyectos con impacto medible, alineados con las prioridades de los donantes.	Proyectos más efectivos y alineados con las prioridades estratégicas de la cooperación internacional.
Marco Legal	Garantiza la legitimidad y cumplimiento normativo, facilitando acceso a fondos y fortaleciendo la confianza externa.	Acceso a más oportunidades de financiamiento y mayor credibilidad institucional.
Comunicación	Incrementa la visibilidad y credibilidad de las OSC mediante estrategias de comunicación efectivas y transparentes.	Fortalecimiento de relaciones con donantes y comunidades, promoviendo la transparencia.
Enfoques y Perspectivas	Integra enfoques de derechos humanos, género y sostenibilidad, alineando proyectos con agendas globales.	Proyectos inclusivos y sostenibles con mayor probabilidad de éxito en convocatorias.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 SÍNTESIS DE HALLAZGOS

La investigación revela varios aspectos fundamentales sobre el contexto de la cooperación internacional y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) en México. En el Capítulo 1, se presenta un panorama de los elementos teóricos, jurídicos y conceptuales que subyacen en esta relación, resaltando la evolución y los desafíos específicos que enfrentan las OSC mexicanas.

Bajo este tenor, se puede observar que históricamente, la cooperación internacional ha experimentado una evolución significativa, pasando de un enfoque de ayuda humanitaria a un modelo más amplio y dinámico que busca abordar problemas globales históricos y emergentes. Esta transformación ha dado lugar a estructuras colaborativas entre países, instituciones y organizaciones civiles con el objetivo de promover el desarrollo social y económico en comunidades marginadas.

El marco normativo es fundamental para estructurar la cooperación internacional y regular a las organizaciones de la sociedad civil. La Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID) permite al Ejecutivo Federal coordinar acciones en áreas clave como la pobreza, educación y medio ambiente, promoviendo derechos humanos y transparencia en los proyectos de cooperación. La Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID) y el Registro Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo (RENCID) coordinan y transparentan estas actividades, aumentando la confianza de los donantes y alineando las iniciativas con las agendas globales.

Las OSC en México desempeñan un papel fundamental que abarca desde la defensa de los derechos humanos hasta la protección del medio ambiente. A lo largo de los años, este sector ha evolucionado significativamente, especialmente en contextos de crisis socioeconómicas, lo que ha llevado a muchas organizaciones a profesionalizarse y adaptar sus modelos de gestión. No obstante, persisten importantes desafíos estructurales, como la dependencia de fondos externos y la falta de herramientas adecuadas para gestionar estos

recursos de manera efectiva. A pesar de su relevancia, el 47% de las OSC reportan una alta vulnerabilidad financiera, agravada por recortes gubernamentales del 70.3% en el último periodo.

En este contexto, las redes de colaboración han emergido como un componente clave para el fortalecimiento de las OSC. Ejemplos como la Red de Cooperación Internacional Mexicana (REDECIM) demuestran que la creación de redes facilita el acceso a información, capacitación y recursos, promoviendo la colaboración entre organizaciones y el establecimiento de alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional. La presencia de estas redes contribuye a aumentar la competitividad y sostenibilidad de las OSC en el ámbito de la cooperación internacional.

Otro hallazgo relevante de la investigación es la dificultad que enfrentan muchas OSC, especialmente las de menor tamaño, para acceder a fondos de cooperación internacional. La falta de experiencia en la gestión de proyectos, la carencia de estrategias de sostenibilidad financiera y la dependencia de un número reducido de fuentes de financiamiento representan barreras significativas.

El capítulo 2 de la investigación presenta hallazgos importantes obtenidos a partir del estudio exploratorio de convocatorias de cooperación internacional y organizaciones de la sociedad civil en México, que participan en proyectos de cooperación internacional.

La diversidad de requisitos en las convocatorias de cooperación internacional se refleja en una serie de criterios específicos que definen la elegibilidad de las OSC. En un análisis de 466 convocatorias, un alto porcentaje enfatizó la sostenibilidad y la innovación, elementos solicitados en más del 70% de las ocasiones. Sin embargo, ciertos elementos, como la matriz de riesgos, el enfoque de género y la interseccionalidad, solo se encontraron en el 20% de las convocatorias, lo que indica que aún no se han generalizado como prioridades en la evaluación de propuestas. Esto demuestra que, si bien los donantes valoran proyectos sostenibles y con enfoque innovador, todavía existen áreas de mejora en cuanto a la integración de una perspectiva de género y de diversidad en los criterios de selección.

La sostenibilidad y la innovación emergen como factores prioritarios para los donantes. En las entrevistas, varias OSC destacaron que la sostenibilidad es un criterio fundamental, ya que asegura la continuidad y el impacto duradero de los proyectos, mientras que la innovación permite desarrollar soluciones escalables y efectivas a problemas complejos. La importancia de estos elementos fue corroborada por datos cualitativos, donde los donantes enfatizaron que los proyectos exitosos suelen ser aquellos con un enfoque claro hacia la adaptación y sostenibilidad en entornos cambiantes.

Una estructura organizativa sólida y la gobernanza inclusiva también son aspectos que fortalecen la posición competitiva de las OSC en convocatorias internacionales. Esto no solo mejora la percepción de transparencia, sino que fortalece las capacidades de gestión interna, incrementando la confiabilidad ante los donantes.

En cuanto a la gestión financiera, el estudio reveló que alrededor del 50% de las convocatorias analizadas exige capacidades robustas de administración y control de fondos, incluyendo auditorías periódicas. De las organizaciones entrevistadas se revela que estas llevan prácticas avanzadas de gestión financiera, como la apertura de cuentas en dólares para mitigar riesgos cambiarios y el uso de auditorías externas, lo cual subraya la importancia de un manejo eficiente y transparente de los recursos.

Los retos de comunicación y transparencia son recurrentes, ya que, aunque menos del 50% de las convocatorias requieren planes de comunicación explícitos, la rendición de cuentas y la transparencia siguen siendo fundamentales para fortalecer las relaciones con los donantes. Las organizaciones que priorizan la transparencia a través de la entrega puntual de informes y una comunicación clara con sus financiadores han logrado mantener relaciones de largo plazo y de confianza con ellos.

El estudio también destacó la importancia de la colaboración internacional, especialmente en redes y consorcios. Las OSC más exitosas señalaron que establecer relaciones previas con donantes y colaborar con otras organizaciones a través de consorcios mejora significativamente su competitividad en el proceso de solicitud de fondos. Este aspecto se refuerza con datos cualitativos, donde organizaciones en redes como REDECIM

compartieron que la colaboración incrementa su acceso a información, capacitación y recursos.

La tabla observada sugiere algunos patrones en relación con la antigüedad de las organizaciones y su éxito en el acceso a recursos. Las organizaciones en sus primeros años (1-10) tienen una tasa de éxito baja (13.64% para 1-5 años y 32.14% para 6-10 años). En el rango de 11-20 años, el éxito se estabiliza entre el 30% y 41%. Sin embargo, en antigüedades de 21-25 y 31-40 años, el éxito cae a 7.14% y 12.50%, respectivamente. Es notable que las organizaciones con 26-30 años alcanzan un 80% de éxito, aunque son solo 5 casos. Las de más de 50 años suelen mostrar tasas superiores al 50%, excepto aquellas con más de 70 años, que presentan un 0% de éxito. A pesar de estos patrones, es esencial un análisis estadístico detallado para validar la relación entre antigüedad y éxito en recursos. Sin esta evaluación, los datos no son concluyentes, y factores como tamaño de muestra y variabilidad pueden afectar los resultados. Sin un análisis robusto, no se puede afirmar con certeza que la antigüedad influya directamente en el éxito.

La metodología en la planificación de proyectos, específicamente el uso de herramientas como el Marco Lógico y la Teoría de Cambio, también se presenta como una práctica común en las OSC exitosas. De las organizaciones encuestadas, más de la mitad reportó utilizar alguna de estas metodologías, lo que permite estructurar sus proyectos de manera que se alineen con los objetivos de las convocatorias y que incorporen enfoques de género, derechos humanos y sostenibilidad, siendo este un valor adicional apreciado por los donantes.

Finalmente, los datos revelan la presencia de desafíos contextuales y regulatorios que afectan a las OSC en México, tales como las limitaciones legales y las restricciones para cumplir con ciertos requisitos de convocatoria. Las organizaciones señalaron en entrevistas que la falta de retroalimentación en convocatorias rechazadas y los largos tiempos de espera representan obstáculos adicionales, que en algunos casos disuaden a las OSC de seguir aplicando a convocatorias internacionales.

4.2 CONTRIBUCIONES DE LA TESIS (DECÁLOGO)

1. Marco Teórico Contextual Completo sobre Cooperación Internacional: La investigación en el capítulo 1 ofrece una revisión exhaustiva del desarrollo de la cooperación internacional, destacando los hitos históricos y las tendencias actuales que impactan la participación de las OSC. Además, presenta un análisis crítico de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, abordando sus transformaciones, limitaciones y desafíos específicos. Como contribución innovadora, se propone una nueva clasificación de los tipos de cooperación, facilitando que las OSC comprendan cómo pueden acceder a cada tipo según sus características y necesidades.

2. Marco Conceptual Completo sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: El capítulo 1 realiza una revisión detallada sobre el papel y evolución de las OSC en México. En este sentido, la investigación destaca hitos históricos, como la Ley de Beneficencia Privada de 1889, que formalizó su rol en la asistencia social, y los periodos de auge en los años 60 y 90, cuando las OSC mexicanas diversificaron sus enfoques y consolidaron su acceso a fondos internacionales. El estudio también revela una crisis reciente, que ha generado una vulnerabilidad financiera significativa, especialmente para las OSC de menor tamaño. Esta situación plantea la necesidad de diversificar fuentes de financiamiento y fortalecer sus capacidades en un contexto normativo cada vez más exigente, destacando así los retos actuales y las oportunidades de resiliencia para el sector.

3. Estudio Exploratorio y Acercamiento a la Realidad: La investigación en el capítulo 2 incluye un amplio análisis de convocatorias, que permite identificar tendencias en los requisitos y prioridades de los donantes hacia las OSC mexicanas. Las encuestas revelan tanto los principales obstáculos y limitaciones al acceder a recursos internacionales como las características de las organizaciones que han logrado financiamiento. Además, las entrevistas personalizadas brindan una perspectiva cualitativa sobre buenas prácticas, desafíos y experiencias en la interacción de las OSC mexicanas con actores internacionales. Este análisis de convocatorias, encuestas y entrevistas destaca competencias clave para el éxito en financiamiento, como la redacción de propuestas y la gestión de proyectos.

4. **Síntesis de Buenas Prácticas de Organizaciones:** La investigación realiza una síntesis de buenas prácticas implementadas por organizaciones como REDECIM, que han destacado en su conocimiento de las dinámicas de la cooperación internacional. Este aporte ofrece un marco de referencia práctico y aplicable para que otras OSC puedan adoptar y adaptar estas prácticas exitosas en sus propias estrategias. La sistematización de estas experiencias brinda a las OSC herramientas concretas para fortalecer su gestión, mejorar sus resultados y aumentar sus posibilidades de éxito en convocatorias internacionales.

5. **Desarrollo de una Metodología Integral:** La tesis desarrolla una metodología integral diseñada específicamente para abordar las necesidades y desafíos de las OSC mexicanas en el acceso a oportunidades de cooperación internacional. Este marco metodológico incluye elementos fundamentales que fortalecen tanto el acceso a financiamiento como las capacidades internas de las organizaciones, adaptándose al contexto social y económico de México. La metodología integra prácticas de planificación estratégica, administración financiera, y transparencia, elementos identificados como esenciales para que las OSC sean competitivas en convocatorias internacionales.

6. **Orientación para la Redacción de Propuestas Competitivas:** Esta investigación proporciona lineamientos detallados para que las OSC mejoren la redacción y presentación de sus propuestas, aumentando su claridad, estructura y enfoque en los objetivos de los donantes. En el contexto de recursos limitados y alta competencia, la metodología destaca la importancia de adaptar cada propuesta a los criterios específicos de las convocatorias y empleando un lenguaje técnico preciso. Esta orientación no solo incrementa la probabilidad de éxito en convocatorias nacionales e internacionales, sino que también fortalece la capacidad de las OSC para comunicar el impacto esperado de sus proyectos

7. **Establecimiento de Criterios de Prioridad para Convocatorias:** La metodología desarrolla un sistema de criterios estratégicos que facilita a las OSC la priorización de convocatorias en función de la alineación con sus objetivos, capacidades organizacionales y necesidades de recursos. Este sistema integra un análisis de viabilidad que toma en cuenta la experiencia previa de la organización, la capacidad de gestión y la probabilidad de éxito en cada convocatoria. Al optimizar los esfuerzos hacia propuestas con mayor potencial de

financiamiento, las OSC pueden reducir el desgaste de recursos en convocatorias menos alineadas con su misión, fortaleciendo así su sostenibilidad y eficiencia en la obtención de fondos

8. Fortalecimiento de Capacidades Institucionales: La metodología propuesta va más allá del acceso a recursos internacionales, centrándose en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales de las OSC. Incluye estrategias de planificación estratégica, administración financiera y gobernanza que no solo mejoran la sostenibilidad, sino también la adaptabilidad de las organizaciones ante retos financieros y operativos. Este enfoque integral permite a las OSC construir estructuras sólidas y competitivas, asegurando su crecimiento y resiliencia a largo plazo en el ámbito de la cooperación internacional

9. Guía para Diversificación de Financiamiento: El presente trabajo ofrece a las OSC un marco estratégico para ampliar sus fuentes de recursos y reducir la dependencia de pocos donantes, crucial en un contexto de sostenibilidad financiera limitada. Responde a desafíos heredados por el COVID-19 y recortes gubernamentales, brindando herramientas para identificar y gestionar fondos públicos, privados y mixtos. Esta estructura no solo asegura la viabilidad financiera a largo plazo, sino que también permite una mayor resiliencia y adaptabilidad para alcanzar sus objetivos de impacto social

10. Incorporación de Elementos de Inclusión y Diversidad: La investigación resalta la importancia de incorporar criterios de inclusión y diversidad, como identidad, género y pertenencia a comunidades marginadas, en la evaluación de proyectos de las OSC. Este enfoque no solo impulsa una perspectiva inclusiva en las organizaciones, sino que también responde a las desigualdades estructurales que limitan el acceso de ciertos grupos a oportunidades de cooperación internacional. Integrar estos criterios fortalece la preparación de las organizaciones para las evaluaciones de sus propuestas, asegurando que sus proyectos prioricen a sectores históricamente excluidos y promuevan prácticas inclusivas y equitativas en su gestión y ejecución.

4.3 LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO

El presente estudio presenta diversas limitaciones que deben considerarse para entender el alcance de los hallazgos y las recomendaciones formuladas. Aunque se llevaron a cabo encuestas a 189 organizaciones de la sociedad civil y entrevistas en profundidad con seis de ellas, la muestra obtenida puede no reflejar completamente la diversidad del sector de OSC en México. Algunos subsectores, particularmente aquellos con menos experiencia en cooperación internacional, podrían estar subrepresentados, lo cual introduce una limitación en la representatividad del estudio y en la generalización de sus conclusiones. Para enfrentar esta limitación, se sugiere que futuras investigaciones amplíen el alcance de la muestra para incluir una mayor representación de las OSC en distintos subsectores, en especial aquellas de menor tamaño o de reciente creación, que generalmente cuentan con menos recursos y experiencia en la gestión de proyectos internacionales. Esta ampliación permitiría evaluar de forma más detallada el impacto y aplicabilidad de la metodología propuesta en diversos contextos y ayudaría a hacer ajustes específicos para mejorar la efectividad de las OSC en el acceso a cooperación internacional.

Asimismo, existe la posibilidad de sesgo de respuesta en las OSC encuestadas y entrevistadas, ya que algunas podrían haber proporcionado información más favorable sobre sus capacidades y desafíos en un intento de mejorar su percepción en el contexto de cooperación internacional. Este sesgo de respuesta puede afectar la precisión en la interpretación de la situación real de las organizaciones, limitando la capacidad del estudio para ofrecer una evaluación completamente objetiva de sus condiciones y capacidades. Para mitigar esta limitación en futuras investigaciones, se podría explorar la implementación de métodos de triangulación de datos, donde se complementen las respuestas de las OSC con información de fuentes secundarias o con datos externos que aporten una visión más equilibrada sobre sus capacidades y retos.

Además, se destaca que la responsabilidad social debe ser considerada un eje clave en el quehacer de las OSC, ya que refleja su compromiso con la transparencia, la rendición de cuentas y el impacto social positivo. En este sentido, sería valioso que futuras investigaciones exploren cómo la responsabilidad social puede fortalecerse mediante

procesos idóneos para rendir cuentas sobre los recursos otorgados por instituciones donantes. Esto podría incluir la incorporación de indicadores que permitan medir el impacto social de los proyectos y su posterior reflejo en reportes accesibles y claros.

Otra limitación significativa radica en el acceso incompleto a la información de algunas de las 466 convocatorias de cooperación internacional analizadas. Varias de estas convocatorias no incluían detalles específicos sobre sus requisitos y criterios de selección, lo cual limitó la capacidad de realizar un análisis exhaustivo y preciso de las oportunidades disponibles para las OSC. Este aspecto resulta crucial para el diseño de recomendaciones más específicas, pues un acceso completo y transparente a los detalles de las convocatorias permitiría comprender con mayor claridad los requisitos que deben cumplir las OSC para tener éxito en ellas. Una de las recomendaciones derivadas de esta limitación es que se establezcan herramientas de monitoreo y evaluación robustas, adaptadas a las capacidades y recursos de las OSC mexicanas, que faciliten la recolección y el análisis continuo de información sobre convocatorias internacionales. Estas herramientas mejorarían tanto la transparencia como el impacto de los proyectos financiados, al dar a las OSC una estructura que les permita responder a los criterios de selección y evaluar sus propuestas con mayor precisión.

Además de la limitación en el acceso a la información de las convocatorias, la complejidad de la metodología dificultó su aplicación y seguimiento, impidiendo medir su impacto en el éxito de las OSC. La falta de un seguimiento continuo limita la observación de cambios significativos en la efectividad y sostenibilidad de las organizaciones, así como el análisis de su contribución en términos de captación de fondos, fortalecimiento institucional y mejora del impacto de los proyectos. Para abordar esta limitación, se recomienda realizar estudios de seguimiento que permitan evaluar cómo la implementación de la metodología contribuye al desarrollo institucional y financiero de las OSC a lo largo del tiempo. Estos estudios podrían examinar la durabilidad de los efectos positivos observados, proporcionando una visión más profunda sobre el impacto de la metodología en la sostenibilidad de las OSC a largo plazo.

Dado que la metodología fue diseñada para una aplicación generalizada, una limitación importante radica en su adaptabilidad a casos específicos, especialmente para organizaciones pequeñas o de reciente creación que cuentan con recursos y personal limitados. La implementación de la metodología en estas organizaciones podría requerir ajustes específicos para evitar una carga excesiva de recursos. Se recomienda que futuras investigaciones exploren las necesidades particulares de estas OSC, desarrollando enfoques simplificados y herramientas accesibles que les permitan aprovechar las oportunidades de cooperación sin comprometer sus limitados recursos. Esto podría incluir la creación de modelos de capacitación en áreas como gestión de proyectos, planificación financiera y evaluación de impacto, facilitando así la profesionalización y el fortalecimiento institucional de las OSC.

Bajo este tenor, es importante mencionar que las OSC en México operan en realidades regionales y contextos de infraestructura diversos, lo que introduce otra limitación en el estudio. Las organizaciones en áreas rurales o con acceso restringido a internet y tecnología enfrentan desventajas tanto en el acceso a información sobre cooperación internacional como en su plena participación en estudios como este. Esta brecha de acceso puede afectar la representatividad de los hallazgos, ya que las OSC en contextos desfavorecidos podrían experimentar mayores dificultades para acceder a recursos internacionales. Para abordar esta limitación, se sugiere que futuras investigaciones amplíen su alcance a zonas rurales y regiones con menor infraestructura digital, con el fin de identificar el impacto de estos factores en el acceso a cooperación internacional y adaptar la metodología a estos contextos, asegurando una comprensión integral de las necesidades y desafíos de todas las OSC en México.

4.4 REFLEXIONES FINALES DEL INVESTIGADOR

La realización de esta investigación representó una oportunidad invaluable para profundizar en un tema de gran relevancia y poco explorado en México: el acceso de las organizaciones de la sociedad civil a oportunidades de cooperación internacional. A lo largo del desarrollo de la tesis, surgieron diversas reflexiones en torno a los desafíos y aprendizajes,

que no solo enriquecieron el proceso investigativo, sino también mi perspectiva como investigador y profesional en el ámbito de la cooperación internacional.

Uno de los mayores retos fue la recopilación y análisis de información sobre las OSC mexicanas, un sector que, aunque vital para el desarrollo social, aún enfrenta grandes limitaciones en términos de recursos y profesionalización. Durante las entrevistas y encuestas, pude percibir la dedicación y el compromiso de muchas de estas organizaciones, que pese a sus limitaciones, trabajan incansablemente en favor de sus comunidades. Esta situación me permitió valorar aún más la resiliencia del sector social en México y reconocer la urgencia de dotarlo de herramientas que les permitan acceder a recursos de cooperación internacional, necesarios para asegurar su sostenibilidad y capacidad de impacto.

Otro aspecto desafiante fue el diseño de una metodología que fuera aplicable y accesible para OSC de distintos tamaños y capacidades. La diversidad en el tipo de organizaciones, sus enfoques y sus estructuras internas generaron complejidades adicionales en el desarrollo de una propuesta que pudiera ser útil para la mayoría. Este proceso me enseñó la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en el diseño metodológico, para que las herramientas propuestas realmente respondan a las necesidades y limitaciones particulares de cada organización.

Asimismo, el proceso de investigación me llevó a reflexionar sobre la importancia de la cooperación internacional no solo como un mecanismo de financiamiento, sino como una vía para el fortalecimiento institucional de las OSC. Comprendí que la cooperación internacional tiene el potencial de no solo otorgar recursos, sino también de brindar conocimientos, tecnologías y experiencias globales que pueden transformar la forma en que las OSC operan y se relacionan con sus comunidades. Esta visión de la cooperación como un vehículo de desarrollo integral fue uno de los principales motores de este trabajo.

Los obstáculos encontrados en el acceso a datos actualizados y en la obtención de información confiable también me hicieron consciente de las carencias informativas en este campo. Fue evidente que la falta de bases de datos y registros centralizados representa una limitación tanto para la investigación académica como para las mismas OSC que buscan

oportunidades de cooperación. Esta situación destaca la necesidad de fomentar políticas públicas que favorezcan la transparencia y accesibilidad de la información en el sector social.

Finalmente, este proyecto me llevó a un proceso de aprendizaje continuo, en el que debí ajustar enfoques, replantear preguntas y ser flexible ante los hallazgos inesperados. Esta experiencia me recordó la importancia de la humildad y la perseverancia en la investigación, ya que cada obstáculo superado contribuyó a una comprensión más profunda del tema y a un compromiso aún mayor con las OSC y sus desafíos.

En conclusión, esta investigación no solo ha sido un aporte académico, sino una experiencia transformadora en mi trayectoria personal y profesional. Espero que los resultados de este trabajo contribuyan de manera tangible al fortalecimiento de las OSC en México y que las recomendaciones formuladas puedan facilitar su acceso a oportunidades de cooperación internacional. La experiencia me ha reafirmado en mi convicción de que la investigación y la colaboración internacional son herramientas poderosas para el cambio social, y deseo que esta tesis inspire a otros investigadores y profesionales a continuar trabajando por un sector social más fuerte, resiliente y empoderado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Abrisketa, J. y Pérez de Armiño, K. (2000) “Acción humanitaria: concepto y evolución” en Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo, Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional, Universidad del País Vasco.
2. ACCRA, (2008). 3er Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo.
3. AECID (2022). JEFIC ANNUAL REPORT 2022. Recuperado el 24 de abril de 2024 de: https://www.aecid.es/documents/d/guest/20230713_jefic_annual-review-2022_single-page
4. AECID. (sf). La Acción Humanitaria española . Recuperado el 22 de abril de 2024 de: <https://www.aecid.es/acci%C3%B3n-humanitaria-espa%C3%B1ola>
5. AECID. (sf). Modalidades e instrumentos de cooperación. Recuperado el 22 de abril de 2024 de: <https://www.aecid.es/c%C3%B3mo-cooperamos/modalidades-e-instrumentos-de-cooperaci%C3%B3n>
6. AGCID, (sf). Socios. Consultado el 26 de mayo en la liga: <https://www.agci.cl/index.php/acerca-de-agci/330-que-es-la-cooperacion/triangular>
7. Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana (2012) Manual de Cooperación Internacional Descentralizada, Quinta versión.
8. Al-Khatib, D. (2023). La cooperación Sur-Sur es esencial para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Crónica ONU. Recuperado de <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/la-cooperaci%C3%B3n-sur-sur-es-esencial-para-alcanzar-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible#:~:text=La%20cooperaci%C3%B3n%20Sur%2DSur,los%20objetivos%20de%20desarrollo%20multisectoriales>
9. Albán, M. (2009). Fondos fiduciarios como herramienta de apoyo a la conservación de las áreas protegidas. Programa de Estudios Socioambientales - FLACSO Sede Ecuador.
10. Almeida, J. (2021). El proyecto de vida: Un desarrollo organizacional desde lo humano. Revista interconectando saberes, 6(11). Obtenido de <https://is.uv.mx/index.php/IS/article/view/2683/4574>
11. Alonso, J. A. (1999). Estrategia para la Cooperación española. Ministerio de Asuntos Exteriores, Madrid.
12. Alternativas y Capacidades A.C. (2020). Informe Anual 2020
13. Álvarez-Orellana, S. M. (2012). Una introducción a la cooperación internacional al desarrollo. REDUR, 10, 285-309. ISSN 1695-078X. Recuperado el 22 de abril de 2024 de: <https://publicaciones.unirioja.es/ojs/index.php/redur/article/download/4115/3365>
14. AMEXCID. Desarrollo (2018) ¿Qué es la cooperación internacional para el desarrollo?. Recuperado el 17 de abril de 2024 de: <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/que-es-la-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29339>
15. AMEXCID. (2022). Informe de labores de la AMEXCID. Secretaria de Relaciones exteriores.
16. Andecha. (2016). Aplicación del enfoque de la Participación Social en la intervención comunitaria. EAPN España.

17. Archivo Histórico y Memoria Legislativa, (sf)., Senado de la República, LRP 260, pp.,16
18. Asamblea General de las Naciones Unidas. (1987). A/42/427. Desarrollo y cooperación económica internacional: Medio ambiente. Informe de la Comisión Mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo. Recuperado el 24 de febrero de 2024 de: <https://tinyurl.com/y69vbgjt>
19. Asana (2024). Cómo crear un plan estratégico para tu organización sin fines de lucro. Recursos. Recuperado el 30 de abril de 2024 de: <https://asana.com/es/resources/strategic-plan-for-nonprofit-template>
20. Asana. (2024). Matriz de riesgos: cómo evaluar los riesgos para lograr el éxito del proyecto. Recuperado el 13 de abril de 2024 de: <https://asana.com/es/resources/risk-matrix-template>
21. Ashoff, G. (2009). Cooperación triangular de Alemania en América Latina: contexto, enfoque y experiencias. Ponencia no publicada para el Taller del Foro Europa-América Latina, FRIDE, Bogotá, 6 de marzo de 2009.
22. Association for Women's Rights in Development. (2004). Interseccionalidad: una herramienta para la justicia de género y la justicia económica. No. 9: Derechos de las mujeres y cambio económico
23. AUCI. (2016). Glosario y tipologías de la cooperación internacional. Agencia Uruguaya de Cooperación Internacional.
24. Ayala, D. C., et al. (2011). Administración de recursos financieros y voluntarios, indicadores de la actividad voluntaria organizada en las organizaciones de la sociedad civil en el municipio de Cajeme. Revista el Buzón de Pacioli, Especial 74. Recuperado el 11 de marzo de 2024 de: https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no74/19.-_ponencia_41.pdf
25. Baca-Tavira, N, y Herrera-Tapia, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. Convergencia, 23(72), 69-87. Recuperado en 17 de octubre de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-14352016000300069&lng=es&tlng=es
26. Baiges, J. (2002). "El Auge de las ONG: Perspectivas Históricas y Actuales". Madrid: Editorial Alfa.
27. Bancet, A (2012). Análisis de la Cooperación Triangular: Discursos y prácticas de los países del CAD/OCDE sobre una modalidad en construcción. Madrid: IUDC-UCM, Universidad del País Vasco, Universidad de Murcia.
28. Baughan, E., y Fiori, J. (2015). Save the Children, the Humanitarian Project, and the Politics of Solidarity: Reviving Dorothy Buxton's vision. Disasters, 39(s2).
29. Barajas G. (2002). Las políticas de atención a la pobreza en México, 1970-2001: de populistas a neoliberales. Revista Venezolana de Gerencia. Recuperado el 28 de marzo de 2024 de: <https://www.redalyc.org/pdf/290/29002004.pdf>
30. Begoña, n. g. y Beitia, P. (2008). Guía básica para la gestión económico-financiera en organizaciones no lucrativas. Recuperado el 19 de mayo de 2024 de: <https://ru.ceiich.unam.mx/rest/bitstreams/a9f1b4db-7b74-44aa-ae98-dded0d51d20b/retrieve>
31. Boni, A. (2007). Las propuestas del enfoque de la ayuda inclusiva. Revisando el poder y las relaciones del sistema de cooperación internacional. Ágora.

32. Borton, J., Nicholds, N., Benson, C., y Dhiri, S. (1994). NGOs and Relief Operations: Trends and Policy Implications. ESCOR Research Study R47774. ODI, Londres.
33. Briones, P. A., Mazacón, M. C., Molina, S. G., y García, A. C. (2019). Reflexiones sobre el liderazgo institucional como estrategia competitiva para el desarrollo organizacional de las universidades del Ecuador. Revista Magazine de las Ciencias. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/235501724.pdf>
34. Brito, J. (2018). El clima organizacional como estrategia de mejora en una organizacion. Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 7(13). Recuperado el 26 de junio de 2024 de: <https://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/114/465>
35. Cáceres, P. D. L. M. (2022). Mecanismos existentes de rendición de cuentas en las organizaciones sociales ecuatorianas: caso Confederación Ecuatoriana de Organizaciones de Sociedad Civil (CEOSC) (Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito, Ecuador).
36. Calabuig Tormo, C., y Gómez Torres, M. L. (2010). La cooperación internacional al desarrollo. Edición revisada. Universitat Politècnica de València.
37. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (1994). Ley del Servicio Exterior Mexicano. Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de abril de 2018.
38. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2011). Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Secretaría General, Secretaría de Servicios Parlamentarios. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 6 de noviembre de 2020.
39. Campos, M. (2021). El asedio fiscal a la sociedad civil, en números. Revista Nexos.
40. Carta de las Naciones Unidas. (s.f.). Capítulo I: Propósitos y principios. Recuperado el 13 de julio de 2024 de: <https://www.un.org/es/about-us/un-charter/chapter-1>
41. Causas Ciudadanas. (2020). Encuesta “Sociedad civil organizada frente al COVID-19. Impacto, retos y acciones de resiliencia”. México: Alternativas y Capacidades A.C.
42. Cemefi, Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo A.C. [ICPD] y Gestión social y cooperación [GESOC] A.C. (2011). Una fotografía de la Sociedad Civil en México. Informe Analítico del Índice CIVICUS de la Sociedad Civil 2010. México.
43. CEMEFL. (2020). Resultados de la encuesta Sostenibilidad de las OSC en el escenario actual.
44. Cemefi. (2021). Compendio estadístico 2021 sobre las organizaciones de la sociedad civil en México. Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). Recuperado el 18 de marzo de 2024 de: https://www.cemefi.org/images/stories/cifresbiblioteca/cemefi_compendioestadistico2021.pdf
45. Centro de Estudios de la Mujer de la Federación de Mujeres Cubanas. (2021). Planeación de proyectos de desarrollo con perspectiva de género. PNUD, PADIT.
46. CEPAL. (1986). La cooperación regional en servicios en América Latina y el Caribe: oportunidades y realidades. LC/R. 549

47. CEPAL. (2018). Indicadores de sostenibilidad en las organizaciones. Naciones Unidas. Recuperado el 2 de junio de 2024 de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cb30a4de-7d87-4e79-8e7a-ad5279038718/content>
48. CEPAL. (sf). Integración regional: hacia una estrategia de cadenas de valor inclusivas. Recuperado el 24 de abril de 2024 de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/36733-integracion-regional-estrategia-cadenas-valor-inclusivas#:~:text=La%20integraci%C3%B3n%20regional%20es%20un,%2C%20sociales%2C%20culturales%20y%20ambientales>.
49. CERF. 2018. CERF Handbook. Consultado el 22 de mayo en la liga: https://cerf.un.org/sites/default/files/resources/cerf_handbook_2018_Edited%20V2.pdf
50. Chávez B. C., y González U. P. (2018). Las organizaciones de la sociedad civil en México: hacia una reforma de la LFFAROSC. Primera edición. Instituto Belisario Domínguez. Recuperado el 10 de marzo de 2024 de: https://www.comecsa.com/wp-content/uploads/2018/12/Cuaderno_LFFAROSC_IBD.pdf
51. CIF. (sf). CIF FUNDING. Recuperado el 22 de mayo de 2024 de: <https://www.cif.org/cif-funding>
52. CIFRC. (sf). Disasters, climate and crises. Recuperado el 28 de mayo de 2024 de: <https://www.ifrc.org/our-work/disasters-climate-and-crises>
53. CIHUB. (2022). Los ODS en México: El efecto de la sostenibilidad en las organizaciones. Recuperado el 1 de julio de 2024 de: <https://www.cihub.mx/post/los-ods-en-m%C3%A9xico-el-efecto-de-la-sostenibilidad-en-las-organizaciones>
54. CIVICUS e Innpectia. (2022). El acceso a recursos de la sociedad civil en América Latina: Barreras y costos, inequidades e ineficiencias.
55. CIVICUS (2012). Informe Annual, vol. 1.
56. CIVICUS e Innpectia. (2019). Acceso a recursos para las organizaciones de la sociedad civil en América Latina. Datos y retos.
57. CIVICUS. (2018). State of Civil Society Report 2018. Recuperado el 6 de abril de 2024 de: <https://www.civicus.org/index.php/state-of-civil-society-report-2018>
58. COFIDES (sf). Blending UE. Recuperado el 24 de abril de 2024 de: <https://www.cofides.es/financiacion/instrumentos-financieros/blending-ue>
59. CONFOCOS. (2001). Guía sobre cooperación descentralizada, Municipio y Solidaridad. Barcelona, CONFOCOS.
60. Colomer de Selva, M. (2023). El 60 aniversario del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) y del Centro de Desarrollo de la OCDE: Una mirada desde España. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. Recuperado el 26 de junio de 2024 de: https://www.cooperacionespanola.es/wp-content/uploads/2023/04/22.-60-ANIV_CAD.-.pdf
61. Comité Olímpico Internacional. (2023). Carta Olímpica. Recuperado el 22 de abril de 2024 de: <https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/General/ES-Olympic-Charter.pdf>
62. Consejo Superior de Deportes. (sf). Programas de cooperación deportiva. Recuperado el 21 de abril de 2024 de: <https://www.csd.gob.es/es/csd>

63. Convergencia de Organismos Civiles, A.C. (2015) Manual del marco normativo para las Organizaciones de la Sociedad Civil: conociendo nuestros derechos y obligaciones. Ciudad de México, 142 p
64. Correa, G. (2008). Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional: Una herramienta de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil (1ª ed.). Buenos Aires: RACI - Red Argentina para la Cooperación Internacional.
65. Cortés y Muñoz (2023). Guía para la transversalización de la perspectiva de género en programas y proyectos de cooperación internacional para el desarrollo. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
66. Cortés, L., Martínez, C. B., Sánchez, G., Adame, A. y Winkel, P. (2011). Una fotografía de la sociedad civil en México. México: CEMEFI, CIVICUS.
67. Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory, and Antiracist Politics. University of Chicago Legal Forum.
68. Culligan, M., y Sherriff, L. (2021). GUÍA MEAL DPro: Monitoreo, evaluación, rendición de cuentas y aprendizajes para profesionales en proyectos de desarrollo.
69. Dambach, CF., Davis, M. Gale, R.L. (2009) Structures and Practices of Nonprofit Boards. BoardSource.
70. Data UN. (sf). Glosario de las Naciones Unidas. Recuperado el 23 de abril de 2024 de: <http://data.un.org/Glossary.aspx?q=>
71. Declaración de París. (2005). Recuperado el 22 de abril de 2024 de: <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/34580968.pdf>
72. Departamento Nacional de Planeación (2015). Manual para emisión de conceptos para proyectos de cooperación internacional técnica o financiera no reembolsable con la banca bilateral y multilateral para entidades públicas.
73. Drucker, P. (2007). The Effective Executive. HarperCollins.
74. Duarte I, K, (2018). Indicadores de sostenibilidad en las organizaciones. Revista Vinculado. Recuperado el 21 de abril de 2024 de: <https://vinculando.org/articulos/negocios/indicadores-de-sostenibilidad-en-las-organizaciones.html>
75. Dubois, A. (2000). Cooperación bilateral/multilateral. En K. Pérez de Armiño (Dir.), Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo (págs. 120-121). Icaria / Hegoa.
76. Duran, S. E., Parra, M. A., y García , J. E. (2018). El aprendizaje como técnica de mejora continua en la gestion de desarrollo organizacional en PyMes Colombianas. 1, 97-114.
77. Echeverri, M. (2019). Esclavitud y tráfico de esclavos en el Pacífico suramericano durante la era de la abolición. Historia Mexicana, 69(2), 627–692. <https://doi.org/10.24201/hm.v69i2.3976>
78. Erasmus. (sf). ¿Qué es Erasmus+?. Recuperado el 28 de mayo de 2024 de: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/es/about-erasmus/what-is-erasmus>
79. European Comission (sf). Trust funds. Recuperado el 24 de abril de 2024 de: https://international-partnerships.ec.europa.eu/funding-and-technical-assistance/funding-instruments/trust-funds_en?prefLang=es

80. European Commission. (sf). Horizon 2020. Recuperado el 27 de mayo de 2024 de: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-2020_en
81. Enz, A., Franco, V., y Spagnuolo, V. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: Hacia una gestión estratégica y participativa (1a ed., 1a reimp.). Asociación Civil Comunia.
82. FCAS. (2021). Informe Anual 2021. AECID. Recuperado el 08 de mayo de 2024 de: <https://memoriafcas2021.aecid.es/cooperacion-reembolsable/>
83. FOCEM. (sf). Qué es FOCEM. Recuperado el 26 de mayo de 2024 de: <https://focem.mercosur.int/es/que-es-focem/>
84. Fast forward. (2020) The Tech Nonprofit Playbook. AT&T, Vanguard Charitable.
85. Fiorentini, G. (1997). Organizzazione non profit e di volontariato. Etas Libri.
86. Fischer, F. B. (2014). Breve historia de la cooperación internacional de México (1900-2000). Revista Mexicana de Política Exterior, disponible en <https://revistadigital.sre.gob.mx/index.php/rmpe/article/view/345/355>
87. Flores-Herrera, D. J. (2012). Análisis de la cooperación técnica internacional hacia los países de la región centroamericana en las áreas de riesgos y desastres. Caso El Salvador, periodo 2005-2011. Universidad de El Salvador.
88. Fundación Botín. (sf). La generación Z demanda a las ONG estrategias de captación más innovadoras, nuevos canales de comunicación y pasar de la donación a la acción. Recuperado el 13 de junio de 2024 de: <https://fundacionbotin.org/sala-de-prensa/la-generacion-z-demanda-a-las-ong-estrategias-de-captacion-mas-innovadoras-nuevos-canales-de-comunicacion-y-pasar-de-la-donacion-a-la-accion/>
89. Fundación Descúbreme. (2022). Cómo elaborar proyectos sociales participativos: Guía práctica para organizaciones que trabajan con personas con discapacidad cognitiva. Versión en Lectura Fácil. Fundación Descúbreme.
90. FundsforNGOs. (2023). How to research and identify new donors for your NGO.
91. García de la Torre G, M. (2013). Cooperación Educativa Internacional. En Guía de cooperación educativa internacional y educación para el desarrollo (Capítulo III). Siglo Veintiuno. ISBN 978-84-9940-723-4
92. García-Juárez, E. J. (2020). Guía técnica para la formulación de proyectos que no forman capital fijo (sociales o sin obra): Proyecto Nexos Locales. USAID Nexos Locales, DAI Global LLC.
93. García y Justicia, J. (2012). Elaboración de Proyectos de Desarrollo para Organizaciones de la Sociedad Civil. Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Nuevo León.
94. García-Matamoros L. V. (2007). El Derecho del Desarrollo como Base para la Construcción del Derecho al Desarrollo. Universidad del Rosario. Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/internationallaw/article/view/13984>
95. GEF. (sf). Who we are. Recuperado el 24 de mayo de 2024 de: <https://www.thegef.org/who-we-are>
96. Ghiano, C. (2021). Gestión de organizaciones sociales y comunitarias (Vol. 6) [PDF]. Liliana Nicolino. Recuperado el 13 de junio de 2024 de: https://www.upc.edu.ar/wp-content/uploads/2023/09/Cuaderno-6_Disenio-y-desarrollo-de-proyectos-de-intervencion.pdf

97. Gobierno de México, 2016. Sistema Mexicano de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Recuperado el 24 de mayo de 2024 de: <https://www.gob.mx/amexcid/acciones-y-programas/sistema-mexicano-de-cooperacion-internacional-para-el-desarrollo-29328>
98. Gobierno de México. 2024. México sostiene reuniones bilaterales con Estados Unidos y Canadá para revisar la agenda comercial del T-MEC. Recuperado el 28 de mayo de 2024 de: <https://www.gob.mx/se/prensa/mexico-sostiene-reuniones-bilaterales-con-estados-unidos-y-canada-para-revisar-la-agenda-comercial-del-t-mec>
99. *Gobierno de México. (2025). 100 compromisos para el segundo piso de la transformación.* Recuperado el 06 de enero de 2025 de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/948010/100_compromisos_GobMX_CSP.pdf
100. Gobierno de México. (sf). (T-MEC) Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá. Recuperado el 28 de mayo de 2024 de: <https://www.gob.mx/t-mec>
101. Going the Distance. (2019). Context analysis: Mapping and mobilizing resources.
102. González, J., et al, (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 21(1), 242-267
103. González-Pérez, M. I. (2013). Desarrollo, Cooperación y Educación. En Guía de cooperación educativa internacional y educación para el desarrollo (Capítulo III). Siglo Veintiuno. ISBN 978-84-9940-723-4
104. Gordillo, J.L. (1994). La comunidad internacional ante el genocidio en Bosnia. Universidad de la Rioja. Recuperado el 16 de agosto de 2024 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2552670.pdf>
105. Groves, L., y Hinton, R. (Eds.). (2004). Inclusive Aid. Changing Power and Relationship in International Development. Earthscan.
106. Gómez, M. y Sanahuja, J.A. (1999), El Sistema Internacional de Cooperación al Desarrollo. Una aproximación a sus actores e instrumentos, Madrid, CIDEAL.
107. Gómez-Galán, M., Ayllón Pino, B. y Albarrán Calvo, M., (2011). Reflexiones Prácticas sobre Cooperación Triangular. Madrid, España: Cideal. Recuperado el 16 de agosto de 2024 de: <https://www.cideal.org/libreria/reflexiones-practicas-sobre-cooperacion-triangular/>.
108. Gómez-Meléndez, M. (2007). Administración de proyectos y análisis de riesgos: Managing projects and analyzing risks. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—Latin America, Cancún, Mexico. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
109. Gómez-Torres, M. (2010). La cooperación internacional para el desarrollo: El sistema español de cooperación internacional al desarrollo. Universitat Politècnica de València
110. Hall-Jones P. (2016). The Rise and Rise of NGOs: Global Policy Forum. Recuperado el 17 de agosto de 2024 de: <https://www.globalpolicy.org>
111. Harvey, D. (2005). A Brief History of Neoliberalism. Oxford University Press.

112. Hayashi, V. (2023). Declaración Universal de Derechos Humanos, 1948. Humanium. Recuperado el 20 de agosto de 2024 de: <https://www.humanium.org/es/derechos-humanos-1948/>
113. Heller R, C. (2021). Historia mínima de las relaciones multilaterales de México. El Colegio de México.
114. Herrera, R. (2021). Se debilita con 4T la sociedad civil. Recuperado el 21 de septiembre de 2024 de: <https://www.reforma.com/aplicacioneslibre/preacceso/articulo/default.aspx?urlredirect=https://www.reforma.com/se-debilita-con-4t-la-sociedad-civil/ar2166075>
115. Hewitt. N. (1995), Guía Europea para la Planificación de las Agendas Locales, ICLEI/Bakeaz, Bilbao.
116. Huerta U.M., Vázquez del Mercado C, M., y Ablanado T, I. (2018). El entorno legal de las organizaciones de la sociedad civil en México. Análisis y recomendaciones. USAID, Social Impact Inc., y Fundación Appleseed México, A.C.
117. Huitrón-Morales, A. (2016). La cooperación Sur-Sur y el reto de su cuantificación, evaluación y valoración. Iberoamerican Journal of Development Studies, 5(1):88-122
118. IBERMEDIA. (sf). IBERMEDIA en cifras. Consultado el 27 de mayo en la liga: <https://www.programaibermedia.com/el-programa/ibermedia-en-cifras/>
119. IDH-PNUD. (sf). Informe sobre Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible en:
120. INEGI. (2019). Estadísticas a propósito del Día Internacional de los Voluntarios (datos nacionales). Comunicado de Prensa número 641/19, 4 de diciembre de 2019. LACIF. (s.f.). ¿Qué son los instrumentos de financiamiento mixto de la Unión Europea?. Recuperado el 22 de abril de 2024
121. INEGI. (2021). Instituciones sin Fines de Lucro. Recuperado el 16 de febrero de 2024 de: <https://www.inegi.org.mx/temas/isfl/>
122. ITEC. (sf). Indian Technical and economic cooperation programme. Recuperado el 16 de mayo de 2024 de: <https://www.itecgoi.in/index>
123. Indesol. (2016) ¿Activa o inactiva Más allá de estatus. Organizaciones de la sociedad civil desde dentro. Título derivado del proyecto: “Análisis de los factores que inciden en el desarrollo institucional de las organizaciones de la sociedad civil en 6 estados de la República. Estudio de caso”. Red ExpoSocial A. C. Primera Edición.
124. Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL). (2015). Indesol: entre sociedad civil y políticas públicas. INDESOL.
125. Instituto de Comunicación y Desarrollo. (2014). Manual de autoevaluación en transparencia y rendición de cuentas para organizaciones de la sociedad civil (OSC). Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental. Quito, Ecuador.
126. JICA. (2019). Sport, a stimulant for Development of Africa. Consultado el 28 de mayo en la liga: https://www.jica.go.jp/english/africahiroba/activities/pickups_190827.html
127. JICA. (sf). Cooperación para la prevención de desastres en Latinoamérica: Hacia una sociedad resistente ante desastres. Consultado el 26 de mayo en la liga:
128. John Snow, Inc. (2012) Organizational Capacity Assessment for Community-Based Organizations. New Partners Initiative Technical Assistance (NuPITA) Project. USAID.

129. KfW IPEX-Bank. (sf). About KfW IPEX-Bank-the original export bank. Recuperado el 16 de abril de 2024 de: <https://www.kfw-ipex-bank.de/International-financing/KfW-IPEX-Bank/About-KfW-IPEX-Bank/>
130. LACIF. (sf). ¿Qué son los instrumentos de financiamiento mixto de la unión europea?. Recuperado el 11 de abril de 2024 de: <https://www.eulaif.eu/es/como-funciona-lacif>.
131. Lantero F, B. (sf). Gestión y Comunicación de proyectos de cooperación descentralizada. Observatorio de Cooperación Descentralizada.
132. Lechini, G., y Morasso, C. (2015). La cooperación Sur-Sur en el Siglo XXI. Reflexiones desde América Latina. Repositorio Hipermedial de la Universidad Nacional de Rosario.
133. Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil. (2004). Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación, 11 de mayo de 2022.
134. Management Science for Health. (2009). El buen gobierno de las organizaciones de la sociedad civil. Actualidad gerencial en línea.
135. March, J. G., y Olsen, J. P. (1984). New institutionalism: organizational factors in political life. *American Political Science Review*, 78.
136. March, J., y Olsen, J. (1989). *Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics*. New York: The Free Press.
137. Maroscia, C., y Ruiz, P. C. (2022). Ayer y hoy de la gestión de las organizaciones de la sociedad civil del Gran La Plata. In I Congreso Internacional de Investigación en Ciencias de la Administración (CIICADM)(La Plata, 19 de agosto de 2022).
138. Martín M., (2015). Cooperación privada y combinada para el desarrollo: Cómo evaluar su eficacia e impacto en el avance hacia los ODS. ECOSOC. Organización de las Naciones Unidas.
139. Mayntz R. (2001). El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna, *Reforma y Democracia*, n.º 21, Caracas.
140. Meijer, C. (2015). Conferencia DIP/ONG 2014. Sociedad del Sagrado Corazón en la ONU.
141. Mendoza, J. (2014). Cien años de política exterior mexicana. De Francisco I. Madero a Enrique Peña Nieto: Momentos trascendentes. INEHRM/Cenzontle.
142. Mendoza, B. (2020). ¿Qué fue el Plan Marshall?. *La Vanguardia*. Recuperado el 21 de marzo de 2024 de: <https://www.lavanguardia.com/historiayvida/historia-contemporanea/20200416/48561271072/plan-marshall-truman-guerra-fria-churchill-reconstruccion-europea-posguerra-iigm.html>
143. Ministerio de Relaciones Exteriores. (s.f.). Consenso de Monterrey. Ministerio de Relaciones Exteriores, Gobierno de El Salvador.
144. Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
145. Montoya V, F. (2023). El Impacto de la Pandemia en las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. *Revista Internacional de Humanidades*, 10(2), 45–62.

146. Moyo, D. (2009). *Dead Aid: Why Aid Is Not Working and How There Is a Better Way for Africa*. Farrar, Straus and Giroux.
147. Murgibe. (2005). *Cómo planificar un proyecto desde la perspectiva de género* Murgibe Consultoría igualdad de Oportunidades. Recuperado el 2 de septiembre de 2024 de: <https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/Material.pdf?hash=66524bc1aaff645378e9022461b122bd>
148. Muñoz, H. (coord.) (2011). *Análisis de las capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil del Distrito Federal y estudio comparativo iap-ac*, 1a ed. México: tercer sector fundación, Junta de asistencia Privada del distrito federal.
149. Murga-Arroyo, M. A. (2012). *Río +20: Recomendaciones a la Educación*. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Recuperado el 29 de marzo de 2024 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4147411.pdf>
150. MZN International. (2023). *How to Get Donor Mapping Right* [Webinar].
151. Naciones Unidas. (1997). *Programa de Desarrollo* (Resolución de la Asamblea General A/RES/51/240).
152. Naciones Unidas. (2002). A/CONF.199/20. *Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible Johannesburgo (Sudáfrica)*. Recuperado el 11 de marzo de 2024 de: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N02/636/96/PDF/N0263696.pdf?OpenElement>
153. Naciones Unidas. (2009). *Documento final de Nairobi de la Conferencia de Alto Nivel de las Naciones Unidas sobre la Cooperación Sur-Sur* (A/RES/64/222).
154. Naciones Unidas. (2023). *Convención sobre los Derechos del Niño*.
155. Naciones Unidas. (s.f.). *Las muertes por COVID-19 sumarían 15 millones entre 2020 y 2021*.
156. Natal A., y Muñoz H. (2013). *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México*. México: Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF), CECAPISS.
157. Nieto R, J. A. (2001). *Ayudas y subvenciones de la Unión Europea para las ONG: (ed.)*. Madrid, Spain: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
158. Nudelsman, S. (2019). *La política cambiaria de América Latina en el contexto de baja cooperación monetaria internacional*. *Relaciones internacionales*, 28(57), 19-35. Recuperado en 08 de septiembre del 2024, de: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2314-27662019000200003&lng=es&tlng=es
159. Ocampo, J. A., Stallings, B., Bustillo, I., Velloso, H. y Frenkel, R. (2014). *La crisis latinoamericana de la deuda desde la perspectiva histórica*. Naciones Unidas. Recuperado en 08 de septiembre del 2024, de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37070/S20131019_es.pdf
160. OCDE. (sf). *DAC Glossary of Key Terms and Concepts*. Recuperado el 22 de abril de 2024 de: <https://www.oecd.org/development/dac-glossary.htm#>
161. OCDE. (1999). *Development Co-operation Report 1999. Efforts and Policies of the Members of the Development Assistance Committee*. OECD iLibrary.

162. OCDE. (2008). Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo y programa de acción de Accra.
163. OEA. (2016). Informe sobre la Sociedad Civil y los Derechos Humanos. Comisión Interamericana de Derechos Humanos.
164. OECD. (2021). Building Resilience: OECD Perspectives on International Cooperation. OECD Development Policy Papers, No. 30. Recuperado en 08 de septiembre del 2024, de: https://www.oecd-ilibrary.org/development/building-resilience_b0c4d1e4-en
165. Office of the United states trade representative (sf). United States-Mexico-Canada Agreement. Consultado el 28 de mayo en la liga: <https://ustr.gov/trade-agreements/free-trade-agreements/united-states-mexico-canada-agreement>
166. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). (2019). Liderazgo ético: Módulo 4 de la serie de módulos universitarios sobre integridad y ética. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito.
167. ONU. (1995). INFORME DE LA CUMBRE MUNDIAL SOBRE DESARROLLO SOCIAL. A/CONF.166/9
168. ONU Mujeres. (s.f.). Conferencias mundiales sobre la mujer. ONU Mujeres. Recuperado en 08 de junio del 2024, de <https://www.unwomen.org/es/how-we-work/intergovernmental-support/world-conferences-on-women>
169. Ordóñez Díaz, M. M. (2023). Políticas públicas para el desarrollo de la Sociedad Civil. Fondo de Cultura Económica.
170. Organisation for Economic Co-operation and Development. (s.f.). Triangular Co-operation. Recuperado el 21 de abril de 2024, de <https://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/triangular-cooperation.htm>
171. Organización de las Naciones Unidas. (1945). Carta de las Naciones Unidas. Recuperado en 22 de abril del 2024, de https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/carta_nu.pdf
172. Organización de las Naciones Unidas. (2012). Objetivos de Desarrollo del Milenio.
173. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2016). Adhesión al Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD). Recuperado en 08 de octubre del 2024, de: https://www.oecd.org/dac/dac-global-relations/2016_Adhesi%C3%B3n_al_comit%C3%A9_de_ayuda_al_desarrollo.pdf
174. Ortégón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL.
175. Oxford University Press, (sf). joint investment. Recuperado el 24 de abril de 2024 de: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/oi/authority.20110803100023617>
176. PMI Levante. (2024). Riesgos. Project Management Institute Levante. Recuperado en 08 de septiembre del 2024, de: <https://pmi-levante.org/pmief-riesgos/>
177. PNUD. (2021). Desarrollo humano y ciudadanía en América Latina y el Caribe. Informe Regional sobre Desarrollo Humano. PNUD.
178. PULSO osc. (2020) Reporte Ejecutivo. Primera Recolección de Datos 2020.

179. Pacheco Gómez, E. y Franzoni Lobo, J. (2016). Actividad e inactividad de organizaciones de la sociedad civil: situación actual y prospectiva Al 2030. México: El Colegio de México
180. Palacio Blasco, E. (2008): Cooperación Delegada: algunas experiencias prácticas. Fundación Carolina. Recuperado el 22 de abril de 2024 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2573648.pdf>
181. Palomar A, R. 2006. “Manual de Formulación de Proyectos de Cooperación Internacional”, Dirección de Cooperación Internacional de la Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional.
182. Pedroso Jacobo, B., Rubiera Leyva, M., Herrera Bullén, I., Suárez Díaz, I., Herrera Martínez, Y., y Alvarado Moreno, M. (2017). Henry Dunant, fundador de la Cruz Roja. Revista Médica Electrónica, 39(3), 671-675. Recuperado en 09 de septiembre del 2024 de: <https://revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/2136>
183. Perea A, Ó. D. (Coord.). (2010). Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social: Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. Plataforma de ONG de Acción Social.
184. Perea A. (Coord.). (2018). Guía de planificación estratégica para ONG de acción social. Plataforma de ONG de Acción Social. Recuperado en 08 de septiembre del 2024, de: <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/guia-de-planificacion-estrategica-en-ong-de-accion-social.pdf>
185. Pérez de Armiño, K. (1998). Introducción a la Cooperación Internacional. Icaria Editorial.
186. Pérez G., Arango D., y Sepulveda Y. (2011). Las organizaciones no gubernamentales, ONG: hacia la construcción de su significado. Ensayos de economía, 21(38), 243-260.
187. Perrow, Ch. (1986). Complex Organizations. A Critical Essay. USA: McGrawHill.
188. Pineda, E. S. C. (2022). Análisis de la cultura de aplicación de Rendición de Cuentas y Aprendizajes en la Organización de la Sociedad Civil “Proyecto Poder” enero 2019–junio 2021. Revista Relaciones Internacionales, 4(1), 185-216.
189. Plano, M., y Fernández, M. (2015). La comunicación en las organizaciones de la sociedad civil en la ciudad de La Plata y zona de influencia. Ponencia presentada en el II Congreso Latinoamericano de Administración y V Encuentro Internacional de Administración de la Región Jesuítico-Guaraní, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Misiones.
190. Podolny, J. y Page, K. (1998). Network Forms of Organization. Annual Review of Sociology, 22 (1) 57-77.
191. Powell, W. y Cummings, L.L.(Eds.). (1994). Research in Organizational Behavior (vol. 12), Greenwich: CT, JAI Press.
192. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2019). Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social.
193. Querevalú, E. F., Cabrera, X., y Chávarry, P. d. (2020). Desarrollo organizacional y satisfacción laboral de colaboradores de un centro de información universitario. Revista Epistemia, 4(3). Recuperado en 21 de septiembre del 2024, de: <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1419/1951>

194. Quiroz Castillo, L. (2023). Cooperación internacional en México: un análisis de la Agenda 2030. Editorial Planeta.
195. REDECIM, (sf). Misión. Recuperado en 03 de julio del 2024, de <https://www.redecim.org/qui%C3%A9nes-somos>.
196. REDECIM. (2023). Guía/Directorio de Acceso a la Cooperación Internacional para Organizaciones de la Sociedad Civil.
197. Ramírez Zepeda, M. (2020). La gobernanza en la cooperación internacional: Retos y oportunidades para México. UNAM.
198. Recillas, A. (2019). La administración financiera en las OSC. Su rol en el desarrollo organizacional y asociativo. Recuperado en 08 de julio del 2024, de: <https://ru.ceiich.unam.mx/handle/123456789/4070>
199. Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas y Plataforma de ONG de Acción Social. (2019). Las ONG ante los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
200. Red Mexicana de Cooperación Internacional al Desarrollo. (2019). Informe 2019. Recuperado en 21 de marzo del 2024, de: <https://www.redmexicainternacional.org/publicaciones/informe2019.pdf>
201. Reforma. (2021). Reducen recursos a ONG con Morena. Recuperado el 23 de abril de 2024, de <https://www.reforma.com/reducen-recursos-a-ong-con-morena/ar2210044>
202. Retolaza, I. (2010). Teoría de cambio. Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán.
203. Reveles, J. A. (2008). México y la cooperación internacional en el siglo XXI. En R. Olvera (Coord.), México en el siglo XXI: Reflexiones críticas (págs. 93-124). UNAM.
204. Rial, J. (2014). Gobernanza y cooperación internacional: Los retos de la gobernanza mundial. Real Instituto Elcano.
205. Ribera, M. (2013). Participación de la sociedad civil en la cooperación internacional: El caso de Bolivia. Fundación Carolina.
206. Riddell, R. C. (2007). Does Foreign Aid Really Work? Oxford University Press.
207. Rieznik I. N. y Hernández A. A. (2005). Agenda 21 local. Ciudades para un Futuro más Sostenible. Recuperado en 08 de julio del 2024, de: <http://habitat.aq.upm.es/temas/a-agenda-21.html>
208. Rodríguez , Y. L. (2018). La gestión integral como facilitadora del desarrollo organizacional y del desarrollo sostenibe. Revista Dialnet, 10(2), 11-21. Recuperado en 22 de marzo del 2024, de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6726338>
209. Rojas, K. (2016). Orientación metodológica de mapeo de donantes para un organismo internacional en el contexto centroamericano.
210. Romano, C. y Berro, M. (2012) Guía de Cooperación al Desarrollo, Latinoamérica-Europa, Red de Cooperación Descentralizada, LECODENET, 2012, p.14, 2012, consultado el 20 de marzo de 2017.
211. Rotary International (2017). More Rotary Fellowships. Recuperado en 08 de julio del 2024, de: <https://www.rotary.org/en/our-programs/more-fellowships>
212. Salamon M., (1993). The global associational revolution: the rise of the Third Sector on the world scene, Occasional Papers 15, Baltimore: Institute for Policy Studies, Johns Hopkins University.

213. Sanahuja, J. A. (2006). Nueva agenda para la cooperación internacional. Anuario Internacional CIDOB 2006.
214. Sanahuja, J. A. (2008). Gobernanza global y cooperación al desarrollo en tiempos de crisis. Revista Española de Desarrollo y Cooperación, (23), 13-36.
215. Santander Open Academy. (2022). Innovación social. Recuperado en 08 de julio del 2024, de: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/innovacion-social.html>
216. Secretaría de Gobernación. (2008). Marco legal estatal en materia de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil. Primera edición. Secretaría de Gobernación.
217. Secretaría de Gobernación. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Diario Oficial de la Federación, 12 de julio de 2019.
218. Secretaría de Gobernación. (2021). DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Reglamento Interior de la Secretaría de Bienestar. Diario Oficial de la Federación, 31 de diciembre de 2021.
219. Secretaría de Relaciones Exteriores. (2019). Política Exterior Feminista. Documento Oficial. Recuperado en 22 de abril del 2024, de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/532508/Pol_tica_Exterior_Feminista.pdf
220. Secretaría de Relaciones Exteriores. (2020). Programa Sectorial de Relaciones Exteriores 2020-2024. Diario Oficial de la Federación, 2 de julio de 2020.
221. Seforall. (sf). Who we are. Consultado el 26 de mayo en la liga: <https://www.seforall.org/who-we-are>
222. SENA, Dirección General Subdirección de Política Social División PPPU (2012). Formulación y gestión de proyectos comunitarios. Cuadernos núm. 8. Capacitación para la organización y participación comunitaria. Colombia: SENA. Recuperado en 08 de julio del 2024, de: <https://comunal.mininterior.gov.co/documentos/Bot%C3%B3n%20Mujeres%20Comunales/Cartilla%20SENA%20-%20Formulacion%20y%20Gesti%C3%B3n%20de%20Proyectos%20Comunitarios.pdf>
223. Serrani, E. y Filmus, D. (2009) Desarrollo, educación y financiamiento: análisis de los canjes de deuda por inversión social como instrumento de financiamiento extra-presupuestario de la educación, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, Buenos Aires.
224. Serrano, E., Buil Fábrega, M., Masferrer Llabinés, N., y Garau, M. (2022). La adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las cooperativas industriales de Cataluña. Fundación Caja de Ingenieros. Recuperado en 11 de agosto del 2024, de: https://www.caixaenginyers.com/documents/20143/1750990/FCXE_Informetecnocampus02_22_06_22+CAST.pdf/50e06ca4-0515-14de-76f4-dfe5fc3c62fd?t=1657022855602
225. Shaw, J. y Clay, E. (1993), World Food Aid. Experiences of Recipients and Donors, James Currey y Heinemann, Londres y Portsmouth.
226. Sobrino, I. (2015). Modelos de cooperación internacional en un mundo multipolar. Revista Mexicana de Política Exterior, (107), 11-22.
227. Social Impact, Inc. (2016). Herramienta de Autodiagnóstico NUPAS: Programa para la Sociedad Civil de USAID. Appleseed México

228. Sotomayor, A. M. (2022). La Cooperación internacional desde una perspectiva histórica. Alianza Editorial.
229. Taplin, D. H., y Clark, H. (2012). Theory of Change Basics. ActKnowledge.
230. The Global Fund. (sf). How We Raise Funds: Resource Mobilization. Recuperado en 24 de mayo del 2024, de: <https://www.theglobalfund.org/en/how-we-raise-funds/>
231. Toyota, T. (2020). Todo lo que necesitas saber sobre la Cumbre del Impacto del Desarrollo Sostenible 2020. World Economic Forum. Recuperado en 08 de agosto del 2024, de: <https://es.weforum.org/agenda/2020/09/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-la-cumbre-del-impacto-del-desarrollo-sostenible-2020/>
232. UN. (2023). UN 2.0 Policy Brief. Recuperado en 29 de marzo del 2024, de: https://www.un.org/two-zero/sites/default/files/2023-09/UN-2.0_Policy-Brief_EN.pdf
233. UNDP (2018). Mobilizing Resources for the Sustainable Development Goals. Este informe discute estrategias para movilizar recursos en el contexto de la Agenda 2030.
234. USAID. 2021. Paquete de solución: monitoreo y evaluación. Programa para la sociedad civil de USAID. Recuperado en 08 de junio del 2024, de: <https://rutasparafortalecer.org/wp-content/uploads/2021/04/9.-Paquete-de-Solucion-de-Monitoreo-y-Evaluacion.pdf>.
235. Unceta, K., y Yoldi, P. (2000). La Cooperación al Desarrollo: Surgimiento y Evolución Histórica. Gobierno Vasco.
236. United Nations Conference on Environment and Development. (1992). Agenda 21. United Nations.
237. United Nations Network on Racial Discrimination and Protection of Minorities. (2022). Guidance Note on Intersectionality. United Nations.
238. Universidad Abierta y a Distancia de México. (s.f.) Administración del proyecto comunitario. Recuperado en 22 de julio del 2024, de: https://dmd.unadmexico.mx/contenidos/DCSA/MODULOS/AGP/M2_AGAGPC/U2/S6/descargables/AGP_M2_U2_S6_TA.pdf
239. Vera, M. A., y Morales, R. (2003). México: Visión de la cooperación internacional en un mundo globalizado. Grupo Editorial Planeta.
240. Viteri R, L. Y., y Franco V, M. N. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. Revista E-IDEA Journal of Business Sciences, 4 (17), 30-44.
241. Villamueva, J. (2021). ¿Qué fue la Sociedad de Naciones?. El Orden Mundial. Recuperado en 08 de septiembre del 2024, de <https://elordenmundial.com/que-fue-sociedad-naciones/>
242. Villanueva R. (2017). Nuevo multilateralismo y sociedad civil: Retos para la implementación de la Agenda 2030 de desarrollo sostenible en México. En Diplomacia pública, sociedad civil y desarrollo sostenible en México. México: Secretaría de Relaciones Exteriores. Pp. 171 – 184.
243. Voz de América, (2024). EEUU y México aplicarán de inmediato "medidas concretas" contra cruces fronterizos irregulares. Recuperado en 28 de mayo del 2024, de: <https://www.vozdeamerica.com/a/eeuu-y-mexico-aplicaran-medidas-concretas-contracruces-fronterizos-irregulares/7589713.html>

244. Waltz, K. N. (1979). Theory of International Politics. University of California Press.
245. Waltz, Kenneth N. (1979), Teory of International Politics . University of California. Berkley.
246. Williams, D. (1994). International Development and Cooperation: From the Cold War to the 21st Century. In B. R. Tomlinson (Ed.), Global Histories, Imperial Powers (pp. 197-210). New York: Routledge.
247. World Bank, (2022). Debt Service Suspension Initiative. Recuperado en 28 de mayo del 2024, de: <https://www.worldbank.org/en/topic/debt/brief/covid-19-debt-service-suspension-initiative>
248. World Bank, (sf). Agriculture and Food. Recuperado en 28 de mayo del 2024, de: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture>
249. World Food Programme. (sf). Who we are. Consultado el 28 de mayo en la liga: <https://www.wfp.org/who-we-are>
250. Zepeda, G. (2020). El papel de las OSC en la implementación de la Agenda 2030. Revista Mexicana de Política Exterior.