



**FLACSO**

**Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales  
Sede Académica México**

**Maestría en Políticas Públicas Comparadas  
VI Promoción  
(2014-2015)**

Análisis de la incidencia en políticas públicas de organizaciones de la sociedad civil de derechos humanos de niñas, niños y adolescentes y derechos humanos laborales en México

**Tesis para obtener el grado de Maestra en Políticas Públicas  
Comparadas**

**Presenta:**

**Ilse María Fajardo Guerrero**

**Director de Tesis: Dr. Luis Daniel Vázquez Valencia  
Ciudad de México, enero de 2017**

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por la beca otorgada

## Resumen

Este trabajo tiene como objetivo identificar la correlación entre la efectividad de la incidencia en Políticas Públicas de las Organizaciones de las Sociedad Civil y sus capacidades y destrezas aplicadas en un determinado contexto.

El fundamento teórico se basa en la propuesta de categorías analíticas de Manuel Canto Chac, es decir, las Capacidades Organizacionales, las Destrezas Técnicas, las Destrezas Políticas y el Arraigo Social, todo esto en un Contexto de defensa y promoción de derechos humanos. Este análisis se realiza en Organizaciones de la Sociedad Civil de derechos de niñas, niños y adolescentes y de derechos humanos laborales, junto con sus mecanismos de incidencia, aplicados a dos casos de estudio. El primero en relación a la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en 2014 y el segundo a la Reforma Laboral de 2012, en México.

**Palabras clave: Organizaciones de la Sociedad Civil, Derechos Humanos, Incidencia en Políticas Públicas, derechos de niñas, niños y adolescentes, derechos humanos laborales.**

This paper aims to identify the correlation between the effectiveness of the advocacy actions on Public Policies of Civil Society Organizations and their capabilities and skills applied in a given context. The fundamental theory is based on the proposal of Manuel Canto's analytical categories: the Organizational Capabilities, the Technical Skills, the Political Skills and the Social Rooting, all this in a Context of defense and promotion of human rights. This analysis is carried out in Children's rights organizations and Labor and human rights organizations and their advocacy mechanisms applied to two cases. The first case is in relation to the General Law on Children and Adolescents Rights in 2014 and the second one is about the Labor Reform 2012 in Mexico.

**Key words: Civil Society Organizations, Human Rights, Advocacy, Public Policies, Children's rights, Labor and human rights.**



A la Luna

## Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que colaboran en las Organizaciones de la Sociedad Civil para que haya un mundo equitativo. A ellas, la inspiración.

A la Fundación Pro Niños de la Calle, I.A.P. por darme las facilidades de tiempo y espacio para realizar este trabajo.

Agradezco a Ririki y Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en México (Alianza MX), la Red por los Derechos de la Infancia (REDIM), Save the Children, Centro de Reflexión y Acción Laboral, Guadalajara (CEREAL) de Fomento Cultural y Educativo, A.C.; Espacio Pro Derechos Económicos Sociales y Culturales (ProDESC) y la Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio (RMALC) por su invaluable participación para esta investigación. Deseo que de alguna manera contribuya a la labor que realizan por niñas, niños, adolescentes, trabajadoras y trabajadores. Gracias.

A la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales por abrir espacios de profesionalización, sin que se tenga que escoger entre trabajar y estudiar. Gracias.

A la Coordinación, Tutores y todas las personas que trabajan en la Maestría de Políticas Públicas Comparadas, por su impecable trabajo, por sus retroalimentaciones tan significativas, por todas las facilidades y por ampliarme los horizontes del conocimiento. Gracias.

Al Dr. Luis Daniel Vázquez quien sin conocerme aceptó acompañarme en este proceso. Me asesoró de manera impecable, demostrando en cada interacción su profesionalismo, conocimientos y sobre todo su conexión con los temas sociales, a pesar de ser la peor de las tesis. Gracias.

A toda la familia Lunar por el apoyo, la paciencia y el tiempo. Gracias.

A las tesisters por estar. Gracias.

## Índice

<b>Resumen</b>	2
<b>Agradecimientos</b>	4
<b>Índice</b>	5
<b>Índice de esquemas, tablas y cuadros</b>	10
<b>Índice de abreviaturas</b>	14
<b>Capítulo 1. Introducción</b>	17
1.1 Marco de referencia de la institucionalización de la participación de las OSC en México	18
1.2 La participación ciudadana y las OSC en cifras	20
1.3 Capacidades y destrezas de las OSC en la incidencia en políticas públicas	22
1.4 Hipótesis	25
1.5 Objetivos de la investigación	25
1.5.1 <i>Objetivo general</i>	25
1.5.2 <i>Objetivos particulares</i>	25
1.6 Diseño metodológico	26
1.7 Unidades de análisis	28
1.7.1 <i>Organizaciones de la Sociedad Civil de derechos humanos de niñas, niños y adolescentes (OSCDNNA)</i>	28
1.7.2 <i>Organizaciones de la Sociedad Civil de derechos humanos laborales (OSCDHL)</i>	29
1.8 Estructura de la tesis	31
<b>Capítulo 2. Marco teórico</b>	33
2.1 Las políticas públicas desde el deber ser	33
2.2 Enfoque del ciclo de las políticas públicas	33
2.3 Capacidades y destrezas de las Organizaciones de la Sociedad Civil para la incidencia en políticas públicas	40
2.4 Matriz analítica	42
I. <i>Capacidades organizacionales</i>	42
a. <u><i>Ordenamiento organizativo sólido y estable</i></u>	42
b. <u><i>Certidumbre económica</i></u>	44
c. <u><i>Permanencia</i></u>	45
II. <i>Destrezas técnicas</i>	46
a. <u><i>Diseño de propuestas viables y factibles.</i></u>	46

III.	<i>Destrezas políticas</i>	47
a.	<u>Negociación Colectiva</u>	47
b.	<u>Corresponsabilidad con el gobierno</u>	48
c.	<u>Presencia en medios de comunicación</u>	48
IV.	<i>Arraigo Social</i>	49
a.	<u>Articulación y negociación con los diferentes actores que integran la comunidad, territorio o sector.</u>	49
b.	<u>Claridad en la participación de la OSC.</u>	50
c.	<u>Presencia en el territorio o sector.</u>	50
V.	<i>Contexto de la defensa de los derechos humanos de la infancia y la adolescencia y defensa de los derechos humanos laborales.</i>	50
a.	<u>Materia de la política pública</u>	50
b.	<u>Actores opositores relevantes</u>	51
c.	<u>Intermediación política</u>	51
VI.	<i>Incidencia en políticas públicas</i>	52
2.5	Asignación de valores	53

<b>Capítulo 3. Organizaciones de la Sociedad Civil de derechos humanos de niñas, niños y adolescentes (OSCDNNA) y las Políticas Públicas en México</b>	<b>58</b>	
3.1	Análisis de los resultados de las Capacidades organizacionales de las OSCDNNA	59
3.1.1	<i>Ordenamiento sólido y estable</i>	59
3.1.2	<i>Certidumbre económica</i>	65
3.1.3	<i>Permanencia</i>	66
3.2	Análisis de los resultados de las destrezas técnicas de las OSCDNNA	67
3.2.1	<i>Diseño de propuestas viables y factibles</i>	68
3.3	Análisis de los resultados de las destrezas políticas de las OSCDNNA	70
3.3.1	<i>Negociación colectiva</i>	70
3.3.2	<i>Corresponsabilidad con el gobierno</i>	72
3.3.3	<i>Presencia en medios de comunicación</i>	75
3.4	Análisis de los resultados del arraigo social de las OSCDNNA	76
3.5	Análisis de los resultados del contexto de la defensa de los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes	78
3.5.1	<i>Experiencias en políticas públicas de las OSCDNNA</i>	78
3.5.2	<i>Actores opositores</i>	80
3.5.3	<i>Intermediación política</i>	81
3.6	Caso: La Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes	82

3.6.1	<i>Contexto</i>	82
3.6.2	<i>Mecanismos de incidencia</i>	83
3.6.3	<i>Origen de la iniciativa</i>	85
3.6.4	<i>Participación de las OSCDNNNA</i>	86
3.6.5	<i>Organismos internacionales</i>	87
3.6.6	<i>Análisis de las interacciones</i>	87
3.6.6.1	<u><i>Cabildeo y alianzas</i></u>	87
3.6.6.2	<u><i>Resultados de la incidencia</i></u>	88
3.6.6.3	<u><i>Sistema de Nacional de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes y la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes</i></u>	89
3.7	<i>Conclusiones del capítulo tres</i>	90
 <b>Capítulo 4. Organizaciones de la Sociedad Civil de derechos humanos laborales (OSCDHL) y las Políticas Públicas en México</b>		93
4.1	Análisis de los resultados de las capacidades organizacionales de las OSDHL	94
4.1.1	<i>Ordenamiento sólido y estable</i>	94
4.1.2	<i>Certidumbre económica</i>	100
4.1.3	<i>Permanencia</i>	101
4.2	Análisis de los resultados de las destrezas técnicas de las OSDHL	103
4.3	Análisis de los resultados de las destrezas políticas de las OSDHL	105
4.3.1	<i>Negociación colectiva</i>	105
4.3.2	<i>Corresponsabilidad con el gobierno</i>	107
4.3.3	<i>Presencia en medios de comunicación</i>	110
4.4	Análisis de los resultados del arraigo social de las OSDHL	111
4.4.1	<i>Claridad en la participación de la organización civil</i>	112
4.4.2	<i>Presencia en el territorio o sector</i>	112
4.5	Análisis de los resultados contexto de la defensa de los derechos humanos laborales	112
4.5.1	<i>Experiencias en políticas públicas de las OSDHL</i>	112
4.5.2	<i>Identificación de actores opositores relevantes</i>	114
4.5.3	<i>Intermediación política</i>	115
4.6	Caso: Reforma Laboral de 2012	117
4.6.1	<i>Contexto</i>	117
4.6.2	<i>Origen de la iniciativa</i>	118
4.6.3	<i>Participación de las OSDHL</i>	119
4.6.4	<i>Organismos internacionales</i>	120
4.6.5	<i>Análisis de las interacciones</i>	121

4.6.5.1	<u>Cabildeo y alianzas</u>	121
4.6.5.2	<u>Resultados de la incidencia</u>	123
4.7	Conclusiones del capítulo cuatro	125
<b>Capítulo 5. Conclusiones: La comparación de los casos</b>		127
5.1	Comparación de los resultados en capacidades organizacionales	127
5.2	Comparación de los resultados en destrezas técnicas	128
5.3	Comparación de los resultados en destrezas políticas	129
5.4	Comparación de los resultados en arraigo social	130
5.5	Comparación de los resultados en el contexto de la defensa de los derechos humanos	131
5.6	Comparación de los resultados de la incidencia en políticas públicas de los casos analizados	132
5.7	Propuesta de tipos de incidencia	135
5.8	Comentarios finales y recomendaciones	135
5.8.1	<i>Reflexiones para una propuesta de Programa de Fomento a la Incidencia en Políticas Públicas</i>	137
<b>Bibliografía</b>		138
<b>Anexos</b>		148
I.	<i>Entrevista a Nashieli Ramírez, Secretaria Ejecutiva de la Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en México. (Alianza MX)</i>	148
II.	<i>Entrevista a Alfonso Poiré, Asesor y Voluntario de Save the Children</i>	154
III.	<i>Entrevista a David Foust, Coordinador del equipo del Centro de Reflexión y Acción Laboral de Guadalajara de Fomento Cultural Educativo, A.C.</i>	160
IV.	<i>Entrevista a Elena Villafuerte, integrante del Área de Justicia Transnacional de Proyecto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, A.C.</i>	165
V.	<i>Entrevista a Alejandro Villamar miembro de la Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio (RMALC) y a Benedicto Martínez colaborador del Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical (CILAS) que pertenece a la RMALC</i>	174
VI.	<i>Matrices</i>	181



i.	<u>Matriz de capacidades organizacionales</u>	181
ii.	<u>Matriz de destrezas técnicas</u>	182
iii.	<u>Matriz de destrezas políticas</u>	183
iv.	<u>Matriz de arraigo social</u>	184
v.	<u>Matriz de contexto de defensa de los derechos humanos</u>	185
vi.	<u>Matriz de incidencia en políticas públicas</u>	186

## Índice de esquemas, tablas y cuadros

### Cuadros

<i>Cuadro 1. Fases y características del proceso de la política</i>	34
<i>Cuadro 2. Definición de las observables de la dimensión ordenamiento organizativo sólido y estable</i>	42
<i>Cuadro 3. Definición de las observables de la dimensión certidumbre económica</i>	44
<i>Cuadro 4. Definición de las observables de la dimensión permanencia</i>	45
<i>Cuadro 5. Definición de las observables de la dimensión diseño de propuestas viables y factibles</i>	46
<i>Cuadro 6. Definición de las observables de la dimensión negociación colectiva</i>	47
<i>Cuadro 7. Definición de las observables de la dimensión corresponsabilidad con el gobierno</i>	48
<i>Cuadro 8. Definición de las observables de la dimensión presencia en medios de comunicación</i>	49
<i>Cuadro 9. Definición de las observables de la dimensión articulación y negociación con los diferentes actores que integran la comunidad, territorio o sector.</i>	49
<i>Cuadro 10. Definición de la observable claridad en la participación de la OSC.</i>	50
<i>Cuadro 11. Definición de las observables de la dimensión presencia en el territorio o sector</i>	50
<i>Cuadro 12. Definición de las observables de la dimensión materia de la política pública</i>	50
<i>Cuadro 13. Definición de las observables de la dimensión actores opositores relevantes</i>	51
<i>Cuadro 14. Definición de las observables de la dimensión intermediación Política</i>	52
<i>Cuadro 15. Definición de las observables de la dimensión incidencia en políticas públicas</i>	53

### Esquemas

<i>Esquema 1. Proceso de formación de la agenda</i>	36
<i>Esquema 2. Ejemplo de los componentes de las capacidades organizacionales</i>	54
<i>Esquema 3. Ejemplo desglosado de una dimensión de certidumbre económica</i>	55

### Tablas

<i>Tabla 1. Visión conjunta del Proceso de formación de agenda y el Enfoque del ciclo de políticas públicas</i>	37
<i>Tabla 2. Ejemplo del desglose de las características de una observable</i>	56
<i>Tabla 3. Ejemplo de la calificación obtenida de acuerdo a las características</i>	56

<i>Tabla 4. Ejemplo de la calificación obtenida por una OSC</i>	57
<i>Tabla 5. Ejemplo de las calificaciones obtenidas en una de las observables por las OSCDHL</i>	57
<i>Tabla 6. Resultados de la observable planeación interna de las OSCDNNA</i>	61
<i>Tabla 7. Resultados de las observables liderazgo compartido, decisiones en instancias colectivas o representativas y mecanismos para la toma de decisiones de las OSCDNNA</i>	62
<i>Tabla 8. Resultados de la observable estructura organizativa acorde a los objetivos estratégicos de las OSCDNNA</i>	63
<i>Tabla 9. Resultados de la observable desarrollo profesional al interior del organismo de las OSCDNNA</i>	63
<i>Tabla 10. Resultados de la observable infraestructura moderna de las OSCDNNA</i>	64
<i>Tabla 11. Resultados de la dimensión certidumbre económica de las OSCDNNA</i>	65
<i>Tabla 12. Resultados de la dimensión permanencia de las OSCDNNA</i>	66
<i>Tabla 13. Resultados de las observables metodologías y mecanismos claros para su operación, sistematización y evaluación constante de la propia experiencia y existencia de réplica de las OSCDNNA</i>	67
<i>Tabla 14. Resultados de las destrezas técnicas de las OSCDNNA</i>	67
<i>Tabla 15. Promedio de la observable claridad del contexto de las OSCDNNA</i>	68
<i>Tabla 16. Promedio de la observable capacidad en la elaboración de diagnósticos de las OSCDNNA</i>	69
<i>Tabla 17. Promedio de la observable métodos de análisis de alternativas (costo-beneficio, costo eficiencia) de las OSCDNNA</i>	69
<i>Tabla 18. Promedio de la observable conocimiento del funcionamiento del gobierno de las OSCDNNA</i>	70
<i>Tabla 19. Promedio de la observable actores de las OSCDNNA</i>	70
<i>Tabla 20. Promedio de la observable mecanismos para la toma de decisiones de las OSCDNNA</i>	71
<i>Tabla 21. Resultados de la observable tipo de articulación de las OSCDNNA</i>	72
<i>Tabla 22. Promedio de la observable fases de política en la que inciden las OSCDNNA</i>	72
<i>Tabla 23. Resultados de la observable nivel de participación de las OSCDNNA</i>	73
<i>Tabla 24. Promedio de la observable nivel de influencia, vías para la relación e instrumentos para el establecimiento de relaciones institucionales de las OSCDNNA</i>	73
<i>Tabla 25. Promedio de la dimensión presencia en medios de comunicación de las OSCDNNA</i>	76
<i>Tabla 26. Promedio de las observables generación de demanda e intervención de la comunidad de las OSCDNNA</i>	76
<i>Tabla 27. Promedio de la dimensión claridad en la participación de las OSCDNNA</i>	77

<i>Tabla 28. Promedio de la observable experiencia previa de las OSCDNNA</i>	77
<i>Tabla 29. Promedio de la observable agenda de derechos humanos de las OSCDNNA</i>	79
<i>Tabla 30. Resultados de la observable capacidad para realizar mapeo de actores opositores de las OSCDNNA</i>	81
<i>Tabla 31. Resultados de la dimensión intermediación política de las OSCDNNA</i>	82
<i>Tabla 32. Promedio de los resultados de mecanismos de incidencia de las OSCDNNA</i>	88
<i>Tabla 33. Promedio de los resultados de la incidencia de las OSCDNNA</i>	90
<i>Tabla 34. Resultados de las categorías analíticas de las OSCDNNA</i>	91
<i>Tabla 35. Resultados de la observable planeación interna de las OSCDHL</i>	95
<i>Tabla 36. Promedio de las observables liderazgo compartido de las OSCDHL</i>	96
<i>Tabla 37. Promedio de la observable mecanismos para la toma de decisiones de las OSCDHL</i>	96
<i>Tabla 38. Resultados de la observable desarrollo profesional al interior del organismo de las OSCDHL</i>	97
<i>Tabla 39. Resultados de la observable especialización de los miembros de las OSCDHL</i>	97
<i>Tabla 40. Resultados de la observable estructura organizativa acorde a los objetivos estratégicos de las OSCDHL</i>	98
<i>Tabla 41. Resultados de la observable mecanismos permanente de información de las OSCDHL</i>	99
<i>Tabla 42. Resultados de la observable infraestructura moderna de las OSCDHL</i>	99
<i>Tabla 43. Resultados de las observables equipo especializado en el manejo de recursos, fuentes de financiamiento y porcentaje de cada fuente de financiamiento de las OSCDHL</i>	101
<i>Tabla 44. Resultados de las observables metodologías y mecanismos claros para su operación; sistematización y evaluación constante de la propia experiencia y existencia de réplica de las OSCDHL</i>	102
<i>Tabla 45. Promedio de la observable claridad del contexto de las OSCDHL</i>	103
<i>Tabla 46. Promedio de la observable capacidad en la elaboración de diagnósticos de las OSCDHL</i>	104
<i>Tabla 47. Resultados de la observable claridad del contexto de las OSCDHL</i>	105
<i>Tabla 48. Resultados de la observable métodos de análisis de alternativas (costo – beneficio, costo – eficiencia) de las OSCDHL</i>	105
<i>Tabla 49. Resultados de las observables tipo de articulación, actores y mecanismos para la toma de decisiones dentro de las alianzas de las OSCDHL</i>	106
<i>Tabla 50. Promedio de la observable actores de las OSCDHL</i>	107
<i>Tabla 51. Promedio de la observable mecanismos para la toma de decisiones dentro de las alianzas de las OSCDHL</i>	107
<i>Tabla 52. Resultados de la observables fases de política en la que se incide</i>	108

*de las OSCDHL*

<i>Tabla 53. Resultados de las observables nivel de participación, nivel influencia, vías para la relación e instrumentos para el establecimiento de relaciones institucionales de las OSCDHL</i>	109
<i>Tabla 54. Resultados de la observable estrategias de comunicación de las OSC de derechos humanos laborales de las OSCDHL</i>	110
<i>Tabla 55. Promedio de las dimensiones de la categoría analítica arraigo social de las OSCDHL</i>	111
<i>Tabla 56. Resultados de la observable agenda de derechos humanos de las organizaciones de la sociedad civil de las OSCDHL</i>	114
<i>Tabla 57. Resultados de la dimensión actores opositores relevantes de las OSCDHL</i>	115
<i>Tabla 58. Resultados de la dimensión intermediación política de las OSCDHL</i>	116
<i>Tabla 59. Resultados de los mecanismos de incidencia utilizados por las OSCDHL</i>	123
<i>Tabla 60. Resultado de los promedios de las categorías analíticas de las OSCDHL</i>	125
<i>Tabla 61. Comparación de los resultados en capacidades organizacionales</i>	127
<i>Tabla 62. Comparación de los resultados en destrezas técnicas</i>	128
<i>Tabla 63. Comparación de los resultados en destrezas políticas</i>	129
<i>Tabla 64. Comparación de los resultados en arraigo social</i>	130
<i>Tabla 65. Comparación de los resultados en el contexto de la defensa de los derechos humanos</i>	131
<i>Tabla 66. Comparación de los resultados en los mecanismos de incidencia</i>	132
<i>Tabla 67. Comparación de los resultados en incidencia en políticas públicas</i>	133
<i>Tabla 68. Análisis de la incidencia de las OSC en el proceso de formación de la agenda desde el enfoque del ciclo de políticas públicas</i>	134

## Índice de abreviaturas

Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica	TPP
Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América	ALBA
Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en México	Alianza MX
Análisis Costo – Beneficio	ACB
Área de Libre Comercio de las Américas	ALCA
Cámara Nacional de la Industria de Transformación	CANACINTRA
Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información	CANIETI
Centro de Colaboración Cívica	CCC
Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, A.C	CAM
Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical	CILAS
Centro de Reflexión y Acción Laboral de Guadalajara	CEREAL
Centro Mexicano para la Filantropía	CEMEFI
Coalición de Ex Trabajadoras(es) y Trabajadoras (es) de la Industria Electrónica Nacional	CETIEN
Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal	CDHDH
Comisión Nacional de Derechos Humanos	CNDH
Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo	CONCANACO
Confederación de Trabajadores de México	CTM
Confederación Patronal de la República Mexicana	COPARMEX
Consejo Coordinador Empresarial	CCE
Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social	CONEVAL
Convención de los Derechos del Niño	CDN
Derechos Económicos Sociales Culturales y Ambientales	DESCA



Electronic Industry Citizenship Coalition	EICC
Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas	ENCUP
Estados Unidos de América	EU
Fomento Cultural y Educativo	FCE
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia	UNICEF
Frente Auténtico para el Trabajo	FAT
Índice de la Sociedad Civil	CSI
Instituto Nacional de Desarrollo Social	INDESOL
Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil	LFFAOSC
Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes	LGDNNA
Organización de las Naciones Unidas	ONU
Organización No Gubernamental	ONG
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	FAO
Organización Internacional del Trabajo	OIT
Organizaciones de la Sociedad Civil	OSC
Organizaciones de la Sociedad Civil de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes	OSCDNNA
Organizaciones de la Sociedad Civil de Derechos Humanos Laborales	OSCDHL
Partido Acción Nacional	PAN
Partido de la Revolución Democrática	PRD
Partido del Trabajo	PT
Partido Revolucionario Institucional	PRI
Plan Nacional de Desarrollo	PND
Proyecto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, A.C.	ProDESC
Red de Organizaciones de la Sociedad Civil	ROSC



Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio	RMALC
Red Nacional de Organismos Civiles de Derechos Humanos Todos los Derechos para Todas y Todos	Red TdT
Red por los Derechos de la Infancia	REDIM
Secretaría de Desarrollo Social	SEDESOL
Secretaría de Gobernación	SEGOB
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	STyPS
Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana	STRM
Sistema Nacional de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes	SIPINNA
Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia	DIF
Tratado de Libre Comercio de América del Norte	TLCAN
Unión Nacional de Trabajadores	UNT



## Capítulo 1. Introducción

Participar viene del latín *participāre* y significa tomar parte de algo (RAE, 2015). Participar es un derecho humano plasmado en el artículo 21 de la Declaración Universal de los derechos humanos: “Toda persona tiene derecho de participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos” (ONU, 1948 ). Las Políticas Públicas tratan precisamente de participación, de acciones incluyentes que consideran a todos los sectores y que contribuyan a prácticas democráticas (Serrano, 2015). En el ámbito de lo público hay varios tipos de participación, en este caso se profundizará sobre la participación ciudadana definida como:

La intervención organizada de ciudadanos individuales o de organizaciones sociales y civiles en los asuntos públicos, que se lleva a cabo en espacios y condiciones definidas, esto es, en interfaces socioestatales (Isunza, 2006 en Serrano, 2015: 96) y que permiten el desarrollo de una capacidad relativa de decisión en materia de políticas públicas, control de la gestión gubernamental y/o evaluación de las políticas públicas a través de diversas formas de controlaría ciudadana. (Olvera, 2007 en Serrano, 2015: 96).

Para que los ciudadanos u organizaciones, en este caso Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), puedan participar, el Estado debe establecer las condiciones y garantizar cuatro aspectos:

1. Transparencia y rendición de cuentas.
2. La confianza por parte de los ciudadanos hacia las instituciones democráticas.
3. El respeto de los derechos humanos.
4. Los canales institucionales y marcos jurídicos. (Serrano, 2015: 97)

A este respecto profundicemos en: ¿cómo ha sido la institucionalización de la participación de las OSC en México?

## **1.1 Marco de referencia de la institucionalización de la participación de las OSC en México**

La institucionalización comenzó en los noventa, influenciada por el contexto internacional que promovía un acercamiento al sector de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

En el Plan Nacional de Desarrollo 1988 – 1994 se realizó un proceso de consulta popular los grupos sociales, pretendiendo transitar a la planeación democrática orientado a la participación de la ciudadanía (SEDESOL, 2015).

En 1992 nació la Secretaría de Desarrollo Social y se generó el primer Fondo de Coinversión Social. Éste incluyó el concepto de productividad social en la agenda del Gobierno Federal y el de semilla financiera para los proyectos ejecutados por las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Posteriormente se llevó a cabo la reforma al artículo 26º Constitucional:

El estado organizará un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional que imprima solidez, dinamismo, permanencia y equidad al crecimiento de la economía para la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación. (SEDESOL, 2015: 5).

El Plan Nacional de Desarrollo 1995 – 2000 planteó tres puntos a destacar referentes al reconocimiento de la sociedad civil:

- La labor complementaria al Estado
- La necesidad de un marco regulatorio y condiciones fiscales para la promoción de la participación en las actividades públicas.
- Y consideraba a la sociedad civil como consultores calificados para la elaboración e instrumentación de políticas públicas (PND, 1995).

En el Plan Nacional de Desarrollo del siguiente sexenio (2001 – 2006) se hizo énfasis en que la democracia requería una intensa participación ciudadana, por lo que se promoverían cauces y medios de expresión para el involucramiento de la ciudadanía en el diseño, ejecución, supervisión y evaluación de las políticas públicas. A su vez reconoció el papel de las Organizaciones de la Sociedad Civil en los asuntos de interés público y su capacidad para atender las

necesidades sociales más sentidas del país. Mencionó que la Administración Pública Federal colaboraría en el fortalecimiento y capacitación de la ciudadanía para su incorporación a los procesos de definición, ejecución y evaluación de las políticas públicas (PND, 2006).

En ese mismo periodo, en 2004, se publicó la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, con el objetivo de fomentar las actividades que realizan las Organizaciones de la Sociedad Civil. En el artículo 10 menciona la constitución de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil y el artículo 11 trata las atribuciones de la Comisión, entre las que se encuentran: la promoción del diálogo continuo entre los sectores público, social y privado para mejorar las políticas públicas. (LFFAOSC, 2004: Art.11). La Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil podría considerarse como “la expresión de la paulatina conversión de políticas gubernamentales a políticas públicas, necesitadas de la participación de individuos y grupos para ejecución” (González Tiburcio, 2015: 64).

Durante la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, según lo establecido en el artículo 26 constitucional, se realizó un proceso de consulta en el que participaron diversos actores entre ellos, Organizaciones de la Sociedad Civil. En este PND resaltó, dentro de sus objetivos, la participación ciudadana en el diseño y evaluación de las políticas públicas, la transparencia y la rendición de cuentas, para que ciudadanos y comunidades tomen sus propias decisiones en el desarrollo de una cultura cívico – política. (PND, 2007).

Finalmente, el reciente Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 menciona en la Estrategia II Gobierno Cercano y Moderno, que desde la Oficina de la Presidencia, la Secretaría de Gobernación y demás instancias competentes, se realizará la vinculación con las organizaciones de la sociedad civil y se promoverá la participación ciudadana en la gestión pública. (PND, 2013).

En esta retrospectiva se observan dos aspectos principales. Primero, el claro reconocimiento de las OSC como actores en lo público, por lo que su participación es considerada un tema que paulatinamente se incluyó en la agenda gubernamental; y segundo, la publicación de la LFFAOSC que promueve la participación de las OSC en el ciclo de las políticas públicas y por lo tanto en la atención de problemas públicos.

En términos de política de fomento, esto se ha reflejado en el crecimiento cuantitativo del sector, y a su vez, las necesidades de medición de la participación, como se observa a continuación.

## **1.2 La participación ciudadana y las OSC en cifras**

Las Organizaciones de la Sociedad Civil han crecido y se han expandido de tal manera que han adquirido mayor presencia en el ámbito público. En 2005 había 2,956 organizaciones y, de acuerdo con las últimas cifras del Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL), en 2015 hay más de 30,000 (Rodríguez, 2015). México cuenta con 2.73 OSC por cada 10,000 habitantes, esta proporción es menor comparada con países como Chile y Estados Unidos, que su proporción es de 60 OSC por cada 10,000 habitantes (Rodríguez, 2015).

Se puede observar que, por un lado, se tiene un marco institucional que respalda la participación ciudadana vía las OSC y que al sector al que pertenecen también ha aumentado. Sin embargo, ¿cuál es la percepción de la ciudadana en general sobre la participación y de las propias OSC de su desempeño en el ámbito público? Veamos algunos datos de la Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas, 2012 (ENCUP) y el Índice de la Sociedad Civil CIVICUS (CSI).

Comenzando con la ENCUP la cual, tuvo como uno de sus objetivos obtener información que permitiera determinar el grado de participación de los individuos, tanto en los asuntos de interés público, como en las cuestiones electorales.

En una escala del 1 al 10 la institución más confiable es la familia con 7.8, en el extremo opuesto la policía con 4.3 y las organizaciones ciudadanas con 5.2 (Saldaña, 2015: 198).

Ocho de cada diez personas en México opina que los problemas del país deben ser resueltos con la participación conjunta de la sociedad y del gobierno.

Para enfrentar un problema común, la población buscaría, en primer lugar, organizarse con otras personas 34%, quejarse ante las autoridades 27%, firmar cartas de apoyo 16% y pedir apoyo a una asociación civil 15%.

También es de destacar que 38% de las y los mexicanos consideran que es fácil o muy fácil organizarse con otras personas para trabajar por una causa común. (ENCUP, 2012 en Saldaña, 2015: 199).

Finalmente, el Índice de la Sociedad Civil CIVICUS (CSI) fue elaborado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) e Iniciativa Ciudadana para la Promoción de la Cultura del Diálogo, A.C. Éste es un estudio de percepción de la situación de la sociedad civil en México. El estudio tomó en cuenta las condiciones que mejoran o limitan el desarrollo de la Sociedad Civil, así como la repercusión de sus actividades. Éste se basó en cinco dimensiones: *Participación ciudadana; Nivel de organización; Relación de práctica; Factores externos y la Percepción del impacto*. Para la elaboración del CSI participaron OSC, académicos, funcionarios públicos, representantes de organismos internacionales, miembros de sindicatos, representantes de empresas y fundaciones empresariales, entre otros.

Al respecto de la percepción del impacto sobre incidencia e influencia en políticas públicas. El 57.3% de los encuestados respondieron que sí han tenido incidencia e influencia y el 41.83% respondieron negativamente. El CSI mostró que las organizaciones de la sociedad civil tienen relativa influencia, es decir, únicamente en la fase de diagnóstico de la creación de políticas públicas. (Butcher, 2014).

Sin embargo, la respuesta de las OSC entrevistadas al respecto de su participación en las políticas públicas, cerca del 60% de las organizaciones de

la sociedad civil encuestadas respondió no haber tratado de incidir en política pública alguna. El 40% que sí trató de incidir, utilizó como principal mecanismo la petición directa al representante del poder ejecutivo, a los legisladores o a los funcionarios públicos y fueron pocas las propuestas a través de los Consejos Consultivos, en medios de comunicación o en la elaboración de una iniciativa de ley (Cortés, 2011).

¿Qué es lo que reflejan estas cifras? Por un lado, habla de un alcance limitado de la participación ciudadana en general, de una confianza igualmente limitadas y que las Organizaciones de la Sociedad Civil han incidido en las políticas públicas. Uno de los factores por los que se ha logrado, como se observó en la retrospectiva del PND, es por el reconocimiento a las capacidades y experiencia que las OSC tienen sobre los problemas públicos, además del conocimiento del funcionamiento del gobierno, utilizando los mecanismos institucionales. Esto ha abonado a realizar acciones de incidencia, aunque hay mucho camino por recorrer.

### **1.3 Capacidades y destrezas de las OSC en la incidencia en políticas públicas**

En 2016 INDESOL sacó una publicación titulada: *Entre la Sociedad Civil y políticas públicas*, en la cual, diferentes autores analizan el punto actual en el que las OSC en México se encuentran, respecto de su participación en las políticas públicas.

La agenda de las políticas públicas de los últimos treinta años no podría entenderse, sin la participación propositiva de las OSC (Bucio, 2015). Las OSC han sido aliadas de las grandes políticas, son conocedoras y cercanas a las personas y comunidades (De Angoitia, 2015).

Las OSC han logrado construir modelos de intervención que han contribuido a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía y en la concientización sobre los derechos humanos y la importancia de la participación, que bien podrían ser adoptados por los gobiernos (Loría, 2015). Son un espacio de participación para

ejercer la ciudadanía, porque propician procesos de diálogo e incidencia (Del Angoitia, 2015; Becerra, 2015).

La cercanía de las OSC a los problemas públicos ha contribuido a que puedan desarrollar destrezas técnicas y políticas para poder realizar acciones de incidencia (Bucio, 2015).

Por ejemplo, han podido conformar redes y alianzas de diversa índole, con otras organizaciones, la academia y diversos grupos de población (Bucio, 2015). Han generado redes de intercomunicación que atienden temas específicos de sus demandas, que impulsan la creación de nuevas leyes, además de vínculos estratégicos con instancias gubernamentales (Cervantes, 2015). Las OSC tienen la capacidad para movilizar recursos, públicos privados: financieros, materiales y humanos; talentos y conciencias para el desarrollo social (Becerra, 2015).

Actualmente, las OSC tienen un grado de especialización y de conocimiento de los problemas públicos que viven grupos en situación de vulnerabilidad (Bucio, 2015). Esa cercanía facilita entender la demanda social y el establecimiento de los mecanismos de interlocución, diálogo y acuerdo con la autoridad competente para que se responda a las necesidades (Loría, 2015).

Han ampliado sus ámbitos de acción, pueden hacer acciones de monitoreo de políticas, análisis de información estadística, generan su propia información estadística y de análisis de las condiciones de los problemas públicos en los que intentan incidir. Esto ha propiciado que situaciones sociales dejen de estar ocultas por acción u omisión de la acción gubernamental (Bucio 2015).

Sin embargo, a pesar de los avances, hay un gran camino que recorrer. En México se requiere fortalecer las instancias de participación ciudadana (Bucio, 2015). También son necesarios mecanismos de inclusión que, al mismo tiempo, sean utilizados de manera autónoma. Hasta ahora los mecanismos gubernamentales que existen son dispersos, marginales y poco estructurados. Además de que se carece de una reglamentación que establezca la obligatoriedad de la inclusión de las organizaciones de la sociedad civil en las

políticas públicas (Loría, 2015). Otro mecanismo faltante es contemplar la participación de las OSC en la planeación de los recursos del gobierno federal, ya que no existen los marcos legales para la presentación de iniciativas de ley desde la ciudadanía (Butcher, 2015).

Por un lado, la participación de la sociedad civil en el ciclo completo de la política pública es una realidad y existen diversas experiencias documentadas. Esta incidencia es una expresión de la vida democracia participativa y de un gobierno efectivo (Becerra, 2015). Sin embargo, se requiere continuar con la institucionalización para que existan condiciones para la incidencia, es por ello que, se necesitan realizar aportaciones que analicen a profundidad la incidencia que las OSC han tenido desde que comenzó el enfoque de las políticas públicas.

Este trabajo hace una aportación al estudio de las OSC a partir de un análisis comparado de las acciones de incidencia, sus capacidades, destrezas y el contexto y participación de las OSC en dos casos. El primero durante el proceso de promulgación de la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en 2014 y el segundo durante la Reforma Laboral de 2012.

La pregunta de investigación a responder es: **¿cuáles son los factores que propician o limitan la incidencia en políticas públicas de las organizaciones de la sociedad civil de derechos humanos de niñas, niños y adolescentes y derechos humanos laborales en México?**

Para la realización de este trabajo se aplicó la propuesta que hace Manuel Canto Chan junto con el Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, A.C. en *Lo Cívico en lo Público, Estrategias y Herramientas de Incidencia Ciudadana en Políticas Públicas*. Dicha propuesta se construyó a partir del reconocimiento del papel de las OSC en el ámbito público, basado en su experiencia y en el desarrollo de sus capacidades para poder realizar acciones de incidencia. La propuesta de Canto parte de las necesidades de participación de las OSC en los programas gubernamentales, las



reivindicaciones sociales, así como, la exigencia de generar mecanismos que garanticen que esas reivindicaciones habrán de cumplirse. Canto considera que el impulso de políticas tiene un carácter realmente público, es decir, se está en un “momento privilegiado” para los gobiernos y los ciudadanos del siglo XXI. (CAM, 2002: 8).

#### **1.4 Hipótesis**

Si una Organización de la Sociedad Civil cuenta con mayores capacidades organizacionales, destrezas técnicas, destrezas políticas, arraigo social y aplica sus mecanismos de incidencia dentro de un contexto determinado, tendrá mayor efectividad en la incidencia en políticas públicas.

Si el argumento es correcto se esperaría que las organizaciones que tengan una mejor calificación en el análisis de las variables, habrán podido incidir en las políticas públicas.

#### **1.5 Objetivos de la investigación**

##### *1.5.1 Objetivo general*

Identificar los factores de correlación que determinan la efectividad de las Organizaciones de la Sociedad Civil de derechos humanos de niñas, niños y adolescentes y derechos humanos laborales en la incidencia en políticas públicas.

##### *1.5.2 Objetivos particulares*

- Contribuir al análisis académico de las Organizaciones de la Sociedad Civil, desde las aportaciones que éstas realizan para la atención de problemas públicos.
- Aplicar una metodología que contribuya al fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en sus objetivos de incidir en políticas públicas.

## 1.6 Diseño metodológico

Este estudio es de tipo cualitativo de comparación en N-pequeña. Las unidades de análisis son tres Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil (ROSC) y tres Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC). Una OSC y dos ROSC trabajan a favor de los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes y dos OSC y una ROSC de derechos humanos laborales.

Es importante señalar que estudiar a las OSC tiene un cierto grado de dificultad “debido a que involucra una gama diversa de actores y elementos” (Flores, 2015: 204). Es por ello, que para la definición de las Unidades de análisis, se retoma a Giovanni Sartori en su texto el *Método Comparativo*.

Sartori plantea que el saber comparado nos da la clave para comprender, explicar e interpretar. “Comparar es confrontar una cosa con otra, sirve para controlar – verificar o falsificar si una generalización se corresponde a los casos a los cuales se aplica” (Sartori, 1999: 30). En este caso confrontaremos las capacidades y destrezas que actúan en cierto contexto, con las variables definidas por Canto.

Si estas OSC y ROSC son comparables o no, Sartori plantea que lo comparable parte de las características comunes, es decir, la pregunta a responder es: ¿comparable (bastante similar) respecto a qué propiedades o características y no comparable (demasiado diferentes) respecto a qué otras propiedades o características? (Sartori, 1999).

Si partimos de las definiciones de OSC y ROSC se pueden rescatar las características similares.

Organización de la Sociedad Civil: Asociaciones de ciudadanos que, haciendo uso de recursos simbólicos y materiales, capacidades organizacionales y afinidades emotivas y morales, actúan colectivamente a favor de alguna causa y persiguen algún interés material o simbólico situándose por fuera del sistema político y sin seguir la lógica del mercado. (Olvera, 2003 en Cortés, 2001: 13).

O

Red de OSC integra un conjunto de organizaciones vinculadas por relaciones de interdependencia en torno de intereses y objetivos comunes, se ubican en un entorno de crecimiento de la complejidad social, desarrollan estructuras relativamente estables en las que la relación entre las organizaciones que la conforman no es jerárquica sino horizontal, surgen a partir de las limitaciones que cada una de las organizaciones tiene en lo individual para el logro de sus objetivos, se identifican en torno a un conjunto de valores compartidos a partir de los cuales diseñan estrategias comunes. (Canto, 2002: 22).

Estas OSC y ROSC también se caracterizan por ser:

- A) Organizadas, es decir, tener cierto nivel de institucionalidad. Ello no implica que estén legalizadas o registradas, sino que cuenten con un nivel interno de estructura, un nivel de precisión en sus objetivos y actividades.
- B) Privadas, es decir, que se encuentren institucionalmente separadas del gobierno, lo cual no quiere decir que no puedan recibir financiamiento público o incluso que miembros del gobierno no puedan formar parte de su Consejo Directivo, sino que no sean parte del organigrama gubernamental, ni funcionarios públicos sean tomadores de decisiones exclusivos dentro de la organización. En otras palabras, que el gobierno no ejerza el monopolio de dirección.
- C) Sin fines de lucro, que no se distribuyan sus ganancias entre los miembros de la organización y si acumula cierto nivel de utilidad, ésta sea invertida en los propios fines de la organización.
- D) Con autogobierno, que tenga la capacidad de controlar sus propias actividades. Algunas organizaciones que son privadas y no son del gobierno aún pueden tener muy limitada su actuación por otros actores, como pueden ser las fundaciones empresariales que dependen de los recursos e intereses de la empresa que las creó. Por ello, las organizaciones deben de contar con órganos de gobierno propios y tener la posibilidad de tomar decisiones que vayan más allá de los intereses de cualquier actor ajeno a la organización.
- E) Voluntarias, deben ser organizaciones creadas por propia voluntad, las personas involucradas no deben tener ninguna obligación a formar parte de ella y deben contar con algún tipo de participación voluntaria (Salamon, en Cortés, 2002: 15 y16).

Las comparaciones que nos interesan se llevan a cabo entre entidades que poseen atributos en parte compartidos (similares) y en parte no compartidos (y declarados no comparables) (Sartori, 1999: 35).

Finalmente Sartori plantea que para comparar se pueden subrayar las similitudes o las diferencias. Por lo que se dan dos enfoques: elegir sistemas más semejantes, o bien elegir sistemas más diferentes. Para este caso se eligió comparar sistemas “cercaños”, es decir, similares en la mayor cantidad de características posibles, sin ser iguales. Mientras que las variables independientes son muy similares, la comparación se controla a través de la variable dependiente, donde están las principales diferencias.

La variable dependiente que interesa investigar es la incidencia, definida como:

El proceso consciente e intencionado de la ciudadanía para influir, persuadir o afectar decisiones de élites institucionales (en donde necesariamente aparece el gobierno) que generen un cambio o transformación en los cursos de acción tendientes a la solución de problemas públicos acotados. (CAM, 2002: 14 y 15).

Mientras que las OSC y ROSC son similares, el nivel de incidencia de los dos casos de estudio es muy distinto. En uno se tiene una incidencia exitosa, en el otro no.

## **1.7 Unidades de análisis**

Por lo tanto, las unidades de análisis serán OSC y ROSC las cuales se enumeran y describen a continuación:

### *1.7.1 Organizaciones de la Sociedad Civil de derechos humanos de niñas, niños y adolescentes (OSCDNNA)*

- i. La Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en México (Alianza MX). Está integrada por veintitrés organizaciones de la sociedad civil, seis colectivos, académicos de cinco instituciones educativas y de investigación. En su conjunto conforman un espacio para la defensa de los derechos de la infancia y la adolescencia y la incidencia para su garantía (Alianza MX, s/f). Tiene como objetivo:

Romper con la idea de que el tema de infancia es exclusivo para las asociaciones o instituciones que se encargan de esos temas. Por el contrario, se busca dar a conocer que éste es un tema muy amplio y que se puede abordar desde diferentes perspectivas y desde diferentes disciplinas, una verdadera visión transversal. (Alianza MX, s/f)

- ii. La Red por los Derechos de la Infancia (REDIM). Esta organización tiene como objetivo promover un movimiento social y cultural para que niñas, niños y adolescentes conozcan, ejerzan y disfruten sus derechos. Es una Coalición de setenta y cinco Organizaciones de la Sociedad Civil mexicana que desarrollan programas a favor de niñas, niños y adolescentes mexicanos en situaciones de vulnerabilidad y que operan en dieciséis Estados de la República Mexicana (REDIM, s/f).
- iii. Save the Children. Se autodenomina como el movimiento más grande del mundo a favor de las niñas y los niños. Tiene presencia en 120 países y su misión es:

Inspirar avances en la forma en la que el mundo trata a las niñas, niños, adolescentes y lograr un cambio inmediato y duradero en sus vidas (Save the Children, 2016).

#### *1.7.2 Organizaciones de la Sociedad Civil de derechos humanos laborales (OSCDHL)*

- i. El Centro de Reflexión y Acción Laboral de Guadalajara es una extensión del proyecto obrero de Fomento Cultural Educativo, A.C. Las oficinas en el Occidente de México fueron abiertas en 1997 con la intención de proporcionar una atención más cercana a los trabajadores de la industria maquiladora, sobre todo la de tipo electrónico (CEREAL, s/f).
- ii. Proyecto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, A.C. (ProDESC) es una organización no gubernamental fundada en el año 2005 que tiene como objetivo fundamental defender y promover los derechos económicos, sociales y culturales, para contribuir a su vigencia, justiciabilidad, y exigibilidad para así asegurar el goce de un nivel de vida adecuado de las personas. (ProDESC, s/f).
- iii. Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio (RMALC). Es un grupo de organizaciones sociales y civiles mexicanas que se reunieron para reflexionar sobre las implicaciones de un posible tratado de libre comercio de América del Norte. Luego de un proceso de consultas decidieron constituirse. Su objetivo es promover y participar en la

elaboración de propuestas y alternativas del desarrollo económicamente viables, socialmente justas y compatibles con el medio ambiente en el contexto y desafíos de la nueva realidad mundial (RMALC, s/f).

Si bien las OSC entrevistadas han tenido diversas experiencias de incidencia en políticas públicas, para fines de este trabajo se profundizó en dos casos: la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (LGDNNA) promulgada en 2014 y la Reforma Laboral aprobada en 2012. Estas dos temáticas nos permiten observar lo que se definirán como caso con incidencia y caso sin incidencia.

El caso con incidencia está relacionado con los logros de las OSCDNNA, específicamente con la promulgación de LGDNNA en 2014 y la implementación del SIPINNA en 2015.

Por otro lado, el caso sin incidencia está relacionado con las acciones que realizaron las OSC en derechos humanos laborales, en el marco de la Reforma Laboral del 2012.

Se realizaron entrevistas a:

- Nashieli Ramírez, Secretaria Ejecutiva de la Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en México.
- Valeria Geremia, Coordinadora Ejecutiva de la Red por los Derechos de la Infancia<sup>1</sup>.
- Alfonso Poiré, Asesor y Voluntario de Save the Children
- David Foust, Coordinador del equipo del Centro de Reflexión y Acción Laboral de Guadalajara de Fomento Cultural Educativo, A.C.
- Elena Villafuerte, integrante del Área de Justicia Transnacional de Proyecto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, A.C.
- Alejandro Villamar miembro de la Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio (RMALC) y a Benedicto Martínez colaborador del Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical (CILAS) que

---

<sup>1</sup> Por políticas de REDIM no se incluyó la entrevista.

pertenece a la RMALC.

Dichas entrevistas se basaron en las categorías analíticas que Manuel Canto Chac plantea, las cuales son: Capacidades organizacionales, Destrezas técnicas, Destrezas políticas y Arraigo Social (CAM, 2002: 16). Éstas se definieron así como sus observables en el Contexto en la Defensa de los derechos humanos.

Para la descripción de los casos se retomaron elementos del Centro de Colaboración Cívica en su publicación *La Sociedad Civil Organizada en un Congreso sin Mayorías, Aprendizajes y recomendaciones para un cabildeo ciudadano efectivo*, donde recuperan ocho experiencias exitosas de incidencia en políticas públicas y se analizan las acciones de las OSC a partir de las interacciones de los actores involucrados, esto se explicará ampliamente en el Marco teórico.

### **1.8 Estructura de la tesis**

La tesis está compuesta de cuatro capítulos. El primer capítulo contiene el Marco teórico desde el enfoque de las políticas públicas. Comienza con la definición de políticas públicas y el enfoque del ciclo de políticas públicas. Se hace énfasis en la participación de las OSC en la problematización y en la formación de la agenda. Posteriormente se profundiza en el enfoque de derechos humanos, el empoderamiento y la intermediación política de las OSC; además de la detallada descripción de la metodología usada en este trabajo.

El segundo capítulo analiza las capacidades y destrezas de las tres OSC y ROSC de derechos humanos de niñas, niños y adolescentes que se entrevistaron. Desde la propuesta de medición se comparan y explican las calificaciones que obtuvieron y el análisis de las estrategias de incidencia, así como los indicadores de resultado de ésta, junto con la descripción del caso.

El tercer capítulo, desde la misma lógica del segundo, se aborda el análisis de las capacidades y destrezas de las tres OSC y ROSC de derechos humanos laborales que se entrevistaron. De igual manera se analizan los resultados

obtenidos, las estrategias de incidencia y la participación que tuvieron en el marco de la Reforma Laboral de 2012, así como el alcance de la influencia obtenida con las acciones realizadas.

El cuarto y último capítulo contiene la comparación de resultados de ambos grupos de OSC junto con los promedios en las calificaciones que obtuvieron para así compararse y analizar los resultados de sus acciones de incidencia. Finalmente se realizan recomendaciones y unas reflexiones para la realización de un Programa de Fomento a la Incidencia en Políticas Públicas.



## Capítulo 2. Marco teórico

... Se pone todo el énfasis en las ciencias de políticas de la democracia, cuya meta última es la realización de la dignidad humana en la teoría y en los hechos. Harold. D. Lasswell

### 2.1 Las políticas públicas desde el deber ser

Comenzando con la definición de Luis Aguilar de política pública:

Es un conjunto (secuencia, sistema, ciclo) de acciones, estructuradas en modo intencional y causal, en tanto se orientan a realizar objetivos considerados de valor para la sociedad o a resolver problemas cuya intencionalidad y causalidad han sido definidas por la interlocución que ha tenido lugar entre el gobierno y sectores de la ciudadanía; acciones que han sido decididas por las autoridades públicas legítimas; acciones que son ejecutadas por actores gubernamentales o por éstos en asociación con actores sociales (económicos, civiles), y que dan origen o forman un patrón de comportamiento del gobierno y la sociedad (Aguilar, 1993: 14).

Bajo esta definición las OSC son parte de esos actores sociales que están trabajando de manera cercana las poblaciones afectadas para realizar objetivos de valor y contribuir a resolver problemas públicos.

### 2.2 Enfoque del ciclo de las políticas públicas

Hay varios enfoques para analizar el proceso de las políticas públicas. El dominante es el del ciclo de las políticas públicas, el cual, Luis Aguilar describe en las siguientes fases y características:

*Cuadro 1. Fases y características del proceso de la política*

<b>Fase</b>	<b>Características/Uso</b>
Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planteamiento creativo del problema.</li> <li>- Definición de los objetivos.</li> <li>- Diseño innovador de opciones.</li> <li>- Explicación preliminar y aproximativa de los conceptos, aspiraciones y posibilidades.</li> </ul>
Estimación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación cabal de conceptos.</li> <li>- Examen científico de los impactos correspondientes a cada opción de intervención o al no hacer nada.</li> <li>- Examen normativo de las consecuencias probables.</li> <li>- Bosquejo del programa.</li> <li>- Establecimiento de los criterios e indicadores de rendimiento.</li> </ul>
Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debate de las opciones posibles.</li> <li>- Compromisos, negociaciones y ajustes.</li> <li>- Reducción de la incertidumbre de las opciones.</li> <li>- Integración de los elementos ideológicos y no racionales en la decisión.</li> <li>- Decisión entre las opciones.</li> <li>- Asignación de la responsabilidad ejecutiva.</li> </ul>
Implementación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de normas, procedimientos y lineamientos para la puesta en práctica de las decisiones.</li> <li>- Modificación de la decisión conforme a las restricciones operativas, incluyendo incentivos y recursos.</li> <li>- Traducción de la decisión en términos operativos.</li> <li>- Establecimiento de los objetivos y estándares del programa, incluyendo el calendario de operaciones.</li> </ul>
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparación entre los niveles esperados de rendimiento y los ocurridos, conforme a los criterios establecidos.</li> <li>- Fijación de responsabilidades para los incumplimientos notorios.</li> </ul>
Terminación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de los costos, consecuencia y beneficios por clausura o reducción de actividades.</li> <li>- Mejoramiento, si es aún necesario y requerido.</li> <li>- Especificación de los nuevos problemas en ocasión de la terminación.</li> </ul>

Fuente: Brewer y De Leon en Aguilar, 1993: 20 y 21.

La participación ciudadana, en este caso, la incidencia en el ciclo de una política pública determinada por parte de las OSC, puede darse en cualquiera de sus fases y características descritas por Aguilar. Sin embargo, hay una destacada participación en la primera fase de iniciación, específicamente en la definición del problema. En la iniciación, para Parsons la definición de un

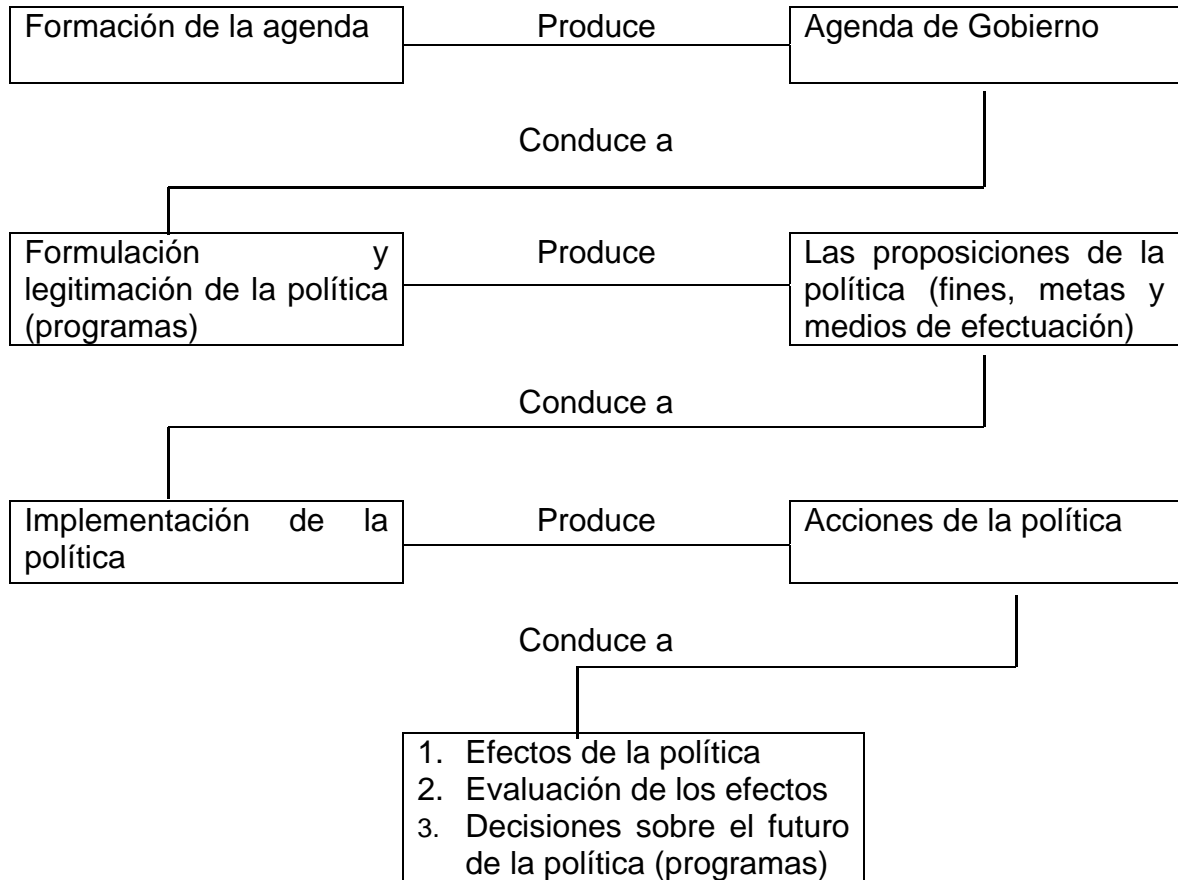
problema público es una dimensión de la actividad humana que requiere de la regulación o intervención gubernamental o social, o por lo menos la adopción de medidas comunes (Parsons, 2007:37) y para Blumer los problemas públicos son un producto de la definición colectiva, se forman en el proceso de ser vistos y definidos por la sociedad (Blumer, 1971: 305-306, citado por Parsons, 2007). Subirats plantea que después del reconocimiento de un problema, sigue que éste sea definido en la agenda. Aguilar define a agenda de gobierno como:

Conjunto de problemas, demandas, cuestiones, asuntos, que los gobernantes han seleccionado y ordenado como objetos de su acción y, más propiamente, como objetos sobre los que han decidido que deben actuar o han considerado que tienen que actuar. (Aguilar, 1993: 29).

En esta definición intervienen múltiples actores, tanto públicos, como privados, en un contexto institucional determinado que influye en el comportamiento de los actores de manera individual y colectiva (Subirats, 2008: 35).

Aguilar también plantea un esquema de la interdependencia del proceso en la formación de la agenda.

Esquema 1. Proceso de formación de la agenda



Fuente: Patterson y Ripley en Aguilar, 1993: 22

Para los fines de este trabajo es importante mirar desde una visión conjunta el proceso de formación de agenda con el enfoque de políticas pública.

*Tabla 1. Visión conjunta del Proceso de formación de agenda y el Enfoque del ciclo de políticas públicas*

<b>Proceso de formación de agenda</b>	<b>Enfoque del ciclo de políticas públicas</b>
Formación de la agenda	Iniciación (planteamiento del problema)
Agenda de Gobierno	Estimación
Formulación y legitimación de la política (programas)	
Las proposiciones de la política (fines, metas y medios de efectuación)	Selección
Acciones de la política	Implementación de la política
Terminación	Evaluación
	Efectos de la política Evaluación de los efectos Decisiones sobre el futuro de la política (programas)

Elaboración propia con información de Aguilar, 1993: 21 y 22

Según la definición de Cobb y Ross, por formación de agenda se entiende:

El proceso a través del cual problemas y cuestiones llegan a llamar la atención seria y activa del gobierno como asuntos posibles de política pública, en algunos casos derivados de varios grupos de población se transforman en asuntos que compiten por alcanzar la atención seria de las autoridades públicas. (Cobb y Ross en Aguilar, 1993: 31).

También Cobb junto con Elder hacen la distinción de dos tipos de agenda:

- i. Agenda sistémica, pública, constitucional. Está integrada por todas las cuestiones que los miembros de una comunidad política perciben comúnmente como merecedoras de la atención pública y como asuntos que caen dentro de la jurisdicción legítima de la autoridad gubernamental existente. Toda unidad política, local, estatal y nacional tiene su propia agenda sistémica.
- ii. Agenda institucional, formal o gubernamental. La cual se define como el conjunto de asuntos explícitamente aceptados para consideración seria y activa por parte de los encargados de tomar las decisiones. Por lo tanto,

cualquier conjunto de asuntos aceptados por cualquier organismo gubernamental en el nivel local, estatal o nacional constituirá una agenda institucional (Cobb y Elder en Aguilar 1993: 31-32).

En cierto sentido, a lo que se refiere Aguilar es que, por definición, la participación ciudadana es un elemento para la resolución de los problemas públicos. Sin embargo, ¿qué sucede cuándo las necesidades básicas de determinados grupos están limitadas al igual que el ejercicio sus derechos humanos, entre ellos su derecho a la participación?

A este respecto hay varios aspectos a analizar. En el marco conceptual para el desarrollo de las políticas públicas desde el enfoque de derechos humanos, la relación directa entre el derecho, la obligación correlativa y la garantía, requiere de mecanismos de seguimiento y responsabilidad que involucre a los actores en la definición de las políticas. Esta participación política va más allá que tomar parte de unas elecciones periódicas y limpias. (O'Donnell en Abramovich y Pautassi, 2006: 34). La posibilidad de una participación real, en este caso, de los sectores más pobres a incidir en los procesos políticos y en la orientación de las decisiones del gobierno, claramente está condicionada o limitada por el grado en el que puedan ejercer sus derechos económicos, sociales y culturales (Abramovich y Pautassi, 2006: 35). Las razones de esta carencia de participación va más allá del simple desconocimiento de sus derechos, sino de la carencia de oferta de empoderamiento y de mecanismos institucionales que logren superar esta suerte de demanda ciudadana ausente en estos grupos (Abramovich y Pautassi, 2006). Esto es consecuencia de nunca haber considerado el impulso de acciones hacia el fomento del empoderamiento, para el fortalecimiento de la autonomía y posibilidades de desarrollo, porque en su mayoría, el enfoque de los programas sociales ha sido asistencial. (Abramovich y Pautassi, 2006).

Generar participación ciudadana en un contexto de creciente deterioro de las condiciones sociales, requiere una capacidad organizativa por parte de la

población, para que tengan efectividad los procesos democráticos que lleven a cabo y así impacten favorablemente en el desarrollo social (Canto, 2008).

Por lo tanto, para mejorar la efectividad de la democracia y de la participación ciudadana se han considerado formas innovadoras de la democracia, definidas como proceso de creación institucional que va más allá de la promulgación de formas de participación ciudadana directa, como el plebiscito o el referéndum y que se articulan en modalidades continuas de incidencia social sobre el poder público (Gurza e Insunza, 2010: 39).

La participación puede involucrar individuos, ciudadanos o trabajadores, donde estos pueden auto representarse o ser representados. La auto representación es un acto legítimo de enunciación de preferencias y posiciones y esa legitimidad no ampara el contenido que exige justificación con argumentos públicamente aceptables. La representación, al contrario, carece de esa legitimidad de partida y el acto de hablar en nombre de alguien obliga a una justificación previa, tradicionalmente concebida y teorizada como autorización (Gurza e Insunza, 2010: 38).

Esta modalidad está relacionada, por un lado, con el vínculo entre participación y representación; y esto, a su vez, con la intermediación política, la cual es entendida como:

La mediación ejercida en sentido vertical por un actor con ventajas posicionales que establece relaciones con ciudadanos, actores colectivos, organizaciones e instituciones, por un lado, e instancias de autoridad pública localizadas en niveles superiores, por otro (Gurza y Zaremberg, 2010: 10).

Esto nuevamente puede observarse desde la interrelación entre participación y sociedad civil. Se trata de una modalidad de incidencia relevante para las agendas teóricas y prácticas de profundización de la democracia. Esta modalidad de incidencia puede presentar alcances amplios, en la definición o el diseño de políticas públicas (Gurza y Castello, 2010:411).

Otro aspecto que ha favorecido a la intermediación política, nuevamente, son las capacidades y destrezas que han desarrollado las OSC para atender las necesidades de los intermediados.

### **2.3 Capacidades y destrezas de las Organizaciones de la Sociedad Civil para la incidencia en políticas públicas**

El objetivo final de la tesis es hacer más efectivas las acciones encaminadas a la incidencia. El argumento principal sostiene que aquellas OSC que tengan mayores capacidades institucionales, tendrán mayor incidencia. Se deben considerar el conjunto de capacidades y destrezas, y no aspectos aislados. Manuel Canto (2002) propone las siguientes:

- Capacidades organizacionales: tienen que ver con el funcionamiento sostenible de la organización, entendido éste como “...un ordenamiento sólido y estable con capacidad de financiamiento necesario para obtener certidumbre económica... un modelo de funcionamiento eficaz... (y) un ejercicio permanente de evaluación y aprendizaje”;
- Destrezas técnicas: “...les permite elaborar propuestas viables, factibles y replicables, ejecutar las acciones, darles seguimiento y evaluarlas.”;
- Destrezas políticas: “...se refieren al establecimiento de relaciones junto a otros actores afectados y/o interesados frente a alguna figura de autoridad, de manera corresponsable e institucional”, también implican el conocimiento del gobierno de tal suerte que “...aprovechan las coyunturas... y logran insertarse en la arena de decisiones”;
- Arraigo social: a través del cual las organizaciones “...se articulan con los diferentes actores de la comunidad o territorio... para el diseño e implementación de la propuesta o proyecto.” (Canto, 2008: 15).
- Análisis del contexto en el que defienden derechos humanos: capacidad de análisis sobre las circunstancias en las que OSC desarrollan su labor.
- Incidencia en políticas públicas: El proceso consciente e intencionado de la ciudadanía para influir, persuadir o afectar decisiones de élites institucionales (en donde necesariamente aparece el gobierno) que generen un cambio o transformación en los cursos de acción tendientes a la solución de problemas públicos acotados. (CAM, 2002: 14 y 15).

Otra fuente relevante en el armado de las categorías analíticas es la propuesta de análisis del Centro de Colaboración Cívica (CCC) donde recuperan ocho experiencias exitosas de incidencia en políticas públicas (*La Sociedad Civil Organizada en un Congreso sin Mayorías, Aprendizajes y recomendaciones*



*para un cabildeo ciudadano efectivo*). El CCC aporta elementos para armar los casos a partir de un mapeo de actores, como:

- Legisladores y servidores públicos aliados
- Grupos particulares de interés o poderes fácticos
- Expertos, académicos, líderes de opinión
- Aliados internacionales

Otro elemento de la propuesta es el análisis de las interacciones entre los actores, es decir: capacidad de cabildeo; las alianzas; el momento político en que se discutían las iniciativas; los facilitadores y los impedimentos.

Los aportes de las OSC elevan el nivel de debate y la presión social, puesto que por las características de su día a día, presentan informes, diagnósticos, materiales que amplían la información sobre el problema público.

En la tesis se analizan dos casos: uno con incidencia y otros sin ella. En el primero, el énfasis está en cómo se promovió una negociación ganar – ganar, al presentar las necesidades e intereses. En el caso sin incidencia, las condiciones para las OSC no fueron las más favorables, sin embargo, no disminuyeron sus acciones y estrategias de presión. Visibilizaron mediáticamente los costos políticos y sociales, la falta de transparencia en las negociaciones, la inequidad en la atención a los distintos sectores y la influencia desmedida de grupos de interés (CCC, 2011).

## 2.4 Matriz analítica

Para poder aplicar la propuesta de Canto<sup>2</sup> se realizó una matriz analítica que contiene las dimensiones, observables y características con que se operacionalizó la investigación:

### *I. Capacidades organizacionales*

a. Ordenamiento organizativo sólido y estable. Se refiere a la estructura de la organización en términos de la correspondencia entre la planeación, los mecanismos de toma de decisiones y el equipo especializado que colabora en ella, encaminadas a sus acciones estratégicas.

*Cuadro 2. Definición de observables de la dimensión ordenamiento organizativo sólido y estable*

Observables	Definición	Características
Planeación interna	Se consideró el concepto de planeación flexible que se refiere a aquella de largo plazo, inclusiva y enfocada hacia la solución de los problemas más sentidos. Consolidada en equipos de trabajo involucrados con los objetivos de la organización (Cabreró, 1999).	Planeación anual
		Planeación estratégica
		Inclusiva
		Enfocada hacia la solución de los problemas más sentidos
		Consolidada de equipos de trabajo
		Establecimiento de metas y objetivos claros <sup>3</sup>
Construcción de indicadores	Capacidad de construir herramientas cuantitativas o cualitativas que les permita mostrar indicios o señales de una situación, actividad o resultado (CONEVAL, 2013).	Miden el cumplimiento de su planeación en base a indicadores
Liderazgo compartido	Capacidad de conjunto de individuos u organizaciones de influir en un grupo para el logro de una visión o conjunto de metas (Robbins y Judge, 2009:752).	Influencia en la organización desde un conjunto de individuos
		Visión de metas compartidas
		Protagonismo del grupo de individuos dado por su estatus dentro de la organización

<sup>2</sup> Para fines de este trabajo se realizaron unos cambios en la propuesta de Manuel Canto Chac.

<sup>3</sup> Esta característica originalmente se trataba de una observable, sin embargo para fines de este trabajo se decidió considerarla como parte de la Planeación Interna.



Observables	Definición	Características
Decisiones en instancias colectivas o representativas	Se refiere a que la toma de decisiones del actuar de la organización es tomadas desde una instancia interna que sea representativa de las diferentes áreas de la organización*	Las decisiones se toman por quienes forman la organización, ya sea:
		Grupo de individuos
Mecanismos para la toma de decisiones	Identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta la oportunidad (Chiavenato, 2002)	Grupo de organizaciones
		Capacidad para identificar y seleccionar un curso de acción
Desarrollo profesional al interior del organismo	Se refiere a si existe un plan o política formalmente establecidas dentro de la organización que permita mejorar el crecimiento profesional de sus miembros.	Esta identificación y selección sea de manera colectiva
		Tienen:
		Plan de carrera
		Plan de profesionalización
		Estrategias de profesionalización
Especialización de los miembros <sup>4</sup>	Alude al grado de división de los miembros de la organización en roles especializados. También se refiere al control ejercido sobre el trabajo, con la complejidad de la tarea y con su significado.(Gil, 2014 :55)	Posibilidades dentro de la organización para ascender o moverse en el organigrama
		Posibilidades dentro de la organización para hacer intercambios o pasantías en otros Estados o en el extranjero
		Tienen:
Estructura organizativa acorde a los objetivos estratégicos	Se refiere en términos simples al arreglo de las partes de la organización y que esté alineada con su planeación. (Hall, 1996)	Habilidades de negociación para la incidencia en políticas públicas
		Conocimientos especializados en derechos de la infancia/derechos humanos laborales

<sup>4</sup> El observable Especialización de los miembros originalmente pertenecía a la categoría analítica Destrezas Técnicas.

Observables	Definición	Características
Mecanismos permanente de información	Se refiere a los mecanismos de comunicación interna incluidos en los sistemas de información, definidos como las líneas de comunicación adecuadas y pertinentes entre los individuos que ocupan cargos, para transmitir y recibir órdenes, peticiones, deseos, planes, entre otros (De la Rosa, Ayuzabet y Julio Contreras, 2007).	Los mecanismos de comunicación interna permiten:
		Transmitir y recibir información
		Toma de decisiones
		Adecuadas
		Pertinentes
		Mecanismos utilizados
		Reuniones
		Comunicados
Infraestructura moderna	Se basa en el concepto de tecnología el cual se refiere a los conocimientos, herramientas, maquinaria y equipo, así como las técnicas y métodos de trabajo que la organización utiliza en sus procesos de trabajo (Woodward, 1965).	Correos electrónicos
		Mensajes Whatsapp

Fuente: Elaboración propia

**b. Certidumbre económica.** Se refiere a todo lo relacionado al manejo de recursos, tanto para procurarlos como para administrarlos.

*Cuadro 3. Definición de observables de la dimensión certidumbre económica*

Observables	Definición	Características
Equipo especializado en el manejo de recursos	Se refiere a tener una adecuada contención y control a la operación de la organización y a la producción de información para la toma de decisiones (Arboleya, 2005).	Tienen:
		Área Administrativa
		Personal responsable de la administración
		Área de Procuración de fondos
		Personal responsable de la procuración de fondos
Fuentes de financiamiento <sup>5</sup>	Los mecanismos que cada organización realiza para conseguir los recursos para llevar a cabo sus actividades (Indesol, s/f).	Públicas
		Privadas
		Nacionales
		Internacionales
Porcentaje de cada fuente de financiamiento <sup>6</sup>	Porcentajes de los mecanismos para conseguir los recursos (Indesol, s/f).	Diversificación de fondos
		Hasta 50% Públicas
		Hasta 50% Privadas
		Hasta 50% Nacionales
		Hasta 50% Internacionales

Fuente: Elaboración propia

<sup>5</sup> Se decidió cambiar autofinanciamiento por financiamiento.

c. Permanencia. Se refiere a todas las acciones que tienen las organizaciones para garantizar que sus conocimientos y experiencias puedan ser compartidos, además de la claridad con la que debe funcionar la organización respecto de sus procedimientos internos.

*Cuadro 4. Definición de observables de la dimensión permanencia*

Observables	Definición	Características
Metodologías y mecanismos claros para su operación <sup>7</sup>	Desarrollar una estructura organizacional y mecanismos de operación es un proceso para establecer y organizar, en forma clara, un trabajo en conjunto de hacer las cosas (Caja de herramientas comunitarias, s/f).	Tienen:
		Estatutos
		Políticas
		Procesos administrativos
		Procesos de atención sistematizados
Sistematización y evaluación constante de la propia experiencia	Es una propuesta que busca recuperar y acumular el aprendizaje que deja la experiencia, generando un tipo de conocimiento diferente al que provee la investigación (Planea, s/f).	Las experiencias de trabajo están:
		Sistematizadas
		Publicadas
Existencia de réplica	A partir de las experiencias sistematizadas que haya intercambio con otras organizaciones que atienden el mismo problema público.	Compartido sus experiencias con otras organizaciones o instituciones

Fuente: Elaboración propia.

<sup>6</sup> Ídem.

<sup>7</sup> Este observable pertenecía a las Destrezas Técnicas y se decidió incluirla en las Capacidades Organizacionales.

## II. Destrezas técnicas<sup>8</sup>

a. Diseño de propuestas viables y factibles. Se refiere a la capacidad y conocimientos de las organizaciones en derechos humanos, puedan hacer propuestas, en este caso, de políticas públicas.

*Cuadro 5. Definición de las observables de la dimensión diseño de propuestas viables y factibles*

Observables	Definición	Características
Claridad del contexto	La capacidad de la organización para analizar la naturaleza de los vínculos políticos sobre las decisiones que se deben adoptar deberían influenciar el tipo de información sobre el valor que se presentará y como será calculada y utilizada (FAO, s/f).	Para planear sus acciones analizan:
		Contexto político
		Contexto social
		Contexto económico
		Problema público que atienden
Conocimiento del funcionamiento del Gobierno	Capacidad en la identificación en qué “ventanilla de gobierno” se debe acudir y, sobre todo, a qué instancia de gobierno le compete, que tiene facultades y que realmente puede atender el problema público. Detectar cuál es el ámbito al que le corresponde la resolución de este problema, así como los pasos que se deben seguir para lograr que las instancias competentes actúen (Alternativas y Capacidades, 2004: 40).	Claridad en:
		A qué instancias de gobierno acudir
		Facultades de las instancias
		Ámbito de gobierno
		Pasos para lograr que las instancias actúen
Capacidad en la elaboración de diagnósticos	Capacidad de la organización para proveer información sobre lo que se debe de tomar en consideración para estudiar los problemas, necesidades y características de una población (Lima y Aguilar, 2011).	Realizan diagnósticos del problema público que contenga:
		Necesidades a atender
		Características
		Magnitud
Métodos de análisis de alternativas (costo-beneficio, costo eficiencia)	El Análisis Costo-Beneficio (ACB) puede ser considerado como un sistema de información relevante para la eficiencia en el sector público. Su propósito es servir de apoyo en la toma de decisiones, aun cuando no las determina. El ACB proporciona información relacionada con la eficiencia distributiva de las opciones de inversión (Nelson, 1987 en Villarreal, s/f).	Toma de decisiones de las acciones a partir de:
		Viabilidad
		Análisis de fuerzas
		Contextos

Fuente: Elaboración propia.

<sup>8</sup> Se eliminó la dimensión Concepción de las políticas públicas porque se incluyó en la Categoría analítica Incidencia en Políticas Públicas.

### III. Destrezas políticas

a. Negociación colectiva. Se refiere a la capacidad de las organizaciones para crear alianzas con organizaciones, académicos, colectivos o sindicatos y establecer acuerdos para cumplir sus objetivos, en este caso de incidencia en políticas públicas.

*Cuadro 6. Definición de las observables de la dimensión negociación colectiva*

Observables	Definición	Características
Tipo de articulación	Se refiere a la construcción de alianzas y coaliciones para lograr objetivos comunes, se apoyan mutuamente porque es conveniente para lograr mejores resultados (Alternativas y capacidades, 2004).	Su participación con otros actores no gubernamentales son:
		Estructurales
		Coyunturales Proyectos
Actores	Son los entes con quienes se articulan y realizan alianzas para incidir en políticas públicas.	Alianza con:
		Organizaciones de la sociedad civil nacionales
		Organizaciones de la sociedad civil internacionales
		Organismos internacionales
		Redes de organizaciones nacionales
		Redes de organizaciones internacionales Universidades/Académicos
Mecanismos para la toma de decisiones dentro de las alianzas <sup>9</sup>	Se refiere a los procesos acordados dentro de las alianzas para construir sus propósitos, coordinar actividades, procesar los conflictos y establecer los cursos de acción (Luna y Tirado, s/f).	Claridad en:
		Propósitos conjuntos
		Coordinación en las actividades
		Establecimiento de cursos de acción
		Procesamiento de conflictos
		Distribución clara de responsabilidades <sup>10</sup>

Fuente: Elaboración propia

<sup>9</sup> Se añadió la frase “dentro de las alianzas”

<sup>10</sup> Ésta era una observable y se añadió como característica de Mecanismos para la toma de decisiones

b. Corresponsabilidad con el gobierno. Esta dimensión muestra la relación de las OSC con el gobierno al respecto de la influencia que tengan y el establecimiento de relaciones institucionales.

*Cuadro 7. Definición de las observables de la dimensión corresponsabilidad con el gobierno*

Observables	Definición	Características
Fases de política en la que se incide	Se refiere a las fases del ciclo de políticas públicas	Problema
		Definición del problema
		Identificación de alternativas
		Evaluación de opciones
		Selección de la opción política, implementación y evaluación
Nivel de participación	En esta definición considera como una menor incidencia la consulta y como mayor incidencia una consultoría (CAM, 2002).	Consulta
		Programa
		Proyecto
		Consultoría
Nivel de influencia <sup>11</sup>	Se refiere a si las acciones realizadas puede la organización consideran si han tenido impacto (CAM, 2002).	Las acciones de la organización ha tenido:
		Cierta influencia con el ente de gobierno con quien tiene relación
Vías para la relación	Hay dos opciones. Informal se refiere a espacios que la propia organización busca para entrar en comunicación con el Gobierno. Formal es cuando el gobierno establece un mecanismo de interrelación y la organización lo utiliza.	Formal
		Informal
Instrumentos para el establecimiento de relaciones institucionales	En el caso de las vías de relación formales se refiere a existencia un documento donde se describen los objetivos de la alianza.	Tienen un mecanismos con el que se formaliza la relación

Fuente: Elaboración propia

c. Presencia en medios de comunicación. Se refiere al nivel mediático que tienen las OSC enfocado a sus estrategias para la incidencia en políticas públicas.

<sup>11</sup> Se cambió la Observable Decisión por Influencia.



*Cuadro 8. Definición de las observables de la dimensión presencia en medios de comunicación*

Observables	Definición	Características
Estrategias de comunicación	Se refiere a las estrategias basadas en los mensajes que emite la organización para ejercer influencia sobre las conductas voluntarias de un público específico y contribuye a lograr objetivos de incidencia política (Equipo Pueblo, 2011: 43).	Que mensajes utilizan para ejercer influencia en sus objetivos de incidencia:
		Redes sociales
		Página de internet
		Conferencias de prensa
		Comunicados
		Acciones urgentes
		Presentaciones con funcionarios
Mesas de trabajo		

Fuente: Elaboración propia.

#### *IV. Arraigo Social*

a. Articulación y negociación con los diferentes actores que integran la comunidad, territorio o sector. Se refiere a las fuentes de información de la demanda o problema público que acompañan y cómo se construyen las propuestas.

*Cuadro 9. Definición de las observables de la dimensión articulación y negociación con los diferentes actores que integran la comunidad, territorio o sector.*

Observables	Definición	Características
Generación de demanda	Se refiere al mecanismo de obtención de información del problema público, desde los actores. (CAM, 2002)	Se obtiene información por medio de:
		Diagnóstico participativo
		Proceso de sensibilización
Intervención de la comunidad	Se refiere al mecanismo de construcción de propuestas o proyectos junto a los actores. (CAM, 2002)	Construyen propuestas o proyectos junto a los actores:
		Conocer sus demandas
		Realizar una planeación participativa

Fuente: CAM, 2002

b. Claridad en la participación de la OSC. Se refiere a cómo informan de sus procesos de acompañamiento de intermediación política.

*Cuadro 10. Definición de la observable claridad de la participación de la OSC*

Observables	Definición	Características
Claridad de la participación de la OSC	Construir la propuesta o proyecto junto con los actores involucrados a través de una planeación participativa (CAM, 2002)	Informan continuamente de sus procesos

Fuente: CAM, 2002

c. Presencia en el territorio o sector. Se refiere al reconocimiento de las OSC en el ámbito en el que trabajan y por lo tanto, a las experiencias que han desarrollado.

*Cuadro 11. Definición de las observables de la dimensión presencia en el territorio o sector*

Observables	Definición	Características
<i>Experiencia previa</i>	Se refiere a la Implementación y evaluación de iniciativas de la organización (CAM, 2002)	Experiencia en el acompañamiento en:
		Implementación de iniciativas
		Evaluación de iniciativas

Fuente: CAM, 2002

*V. Contexto de la defensa de los derechos humanos de la infancia y la adolescencia y defensa de los derechos humanos laborales.*<sup>12</sup>

a. Materia de la política pública. Se refiere al ámbito de Derechos humanos en que trabajan las OSC.

*Cuadro 12. Definición de las observables de la dimensión materia de la política pública*

Observables	Definición	Características
Agenda de derechos humanos de las organizaciones de la sociedad civil	Decisión del abordaje del problema público (Equipo, Pueblo, 2011).	La organización tiene una agenda definida para sus acciones
		Con la agenda definida realiza acciones para la incidencia en políticas públicas

Fuente: Elaboración propia

<sup>12</sup> Esta categoría se añadió.

b. Actores opositores relevantes. Se refiere a las opositores personas, grupos u organizaciones contrarias a los objetivos de incidencia de la OSC (Equipo Pueblo, 2011: 35).

*Cuadro 13. Definición de las observables de la dimensión actores opositores relevantes*

Observables	Definición	Características
Capacidad para realizar mapeo de actores opositores	Se refiere a la capacidad de la OSC para identificar a las personas, grupos u organizaciones contrarios a sus objetivos de incidencia. (Equipo Pueblo, 2011: 35).	La organización tiene identificados los actores opositores a su agenda
		Toma en cuenta los actores opositores para las acciones de incidencia en políticas públicas

Fuente: Elaboración propia

c. Intermediación política. Es definida como la mediación ejercida en sentido vertical por un actor con ventajas posicionales que establece relaciones entre ciudadanos e/o individuos, actores colectivos, organizacionales e institucionales, por un lado, e instancias de autoridad pública localizadas en niveles superiores. Estas ventajas posicionales pueden ejercerse gracias a las asimetrías del poder vigentes.

*Cuadro 14. Definición de las observables de la dimensión intermediación política*

<b>Observables</b>	<b>Definición</b>	<b>Características</b>
Autorización de los intermediados	Es la expresión de una dimensión más general, el reconocimiento interno, ascendente o por parte de aquellos que son intermediados que reconocen las funciones ejercidas, no significa en principio, expresar consentimiento por el contenido de las decisiones en sí, sino por la legitimidad de las funciones ejercidas (Gurza y Zaremborg, 2014).	Reconocimiento por parte de los intermediados
		Legitimidad de las acciones
Control social	Se refiere al constreñimientos que ciñen el comportamiento y las decisiones de aquellos que ejercen intermediación política con respecto a las perspectivas, opiniones, intereses y derechos de aquellos que son mediados (Gurza y Zaremborg, 2014).	Los intermediados ciñen el comportamiento
Agonismo	La expresión de los intereses de los intermediados. Transformación de las demandas e intereses en conflicto con posibilidades de negociar (Gurza y Zaremborg, 2014).	La OSC es un ente reconocido con posibilidades de negociar derechos de la infancia y adolescencia/laborales

Fuente: Elaboración propia con información de Gurza y Zaremborg, 2014.

#### *VI. Incidencia en políticas públicas<sup>13</sup>*

El proceso consciente e intencionado de la ciudadanía para influir, persuadir o afectar decisiones de élites institucionales (en donde necesariamente aparece el gobierno) que generen un cambio o transformación en los cursos de acción tendientes a la solución de problemas públicos acotados (CAM, 2002).

<sup>13</sup> Esta categoría tampoco está en la propuesta original y se refiere a los casos sobre la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes y la Reforma Laboral.

*Cuadro 15. Definición de las observables de la dimensión incidencia en políticas públicas*

<b>Observables</b>	<b>Definición</b>	<b>Características</b>
Mecanismos de incidencia	Se refiere a los medios que utilizan las OSC para tener influencia y poder incidir en políticas públicas (CAM, 2002: 27).	Inclusión del tema en la agenda pública
		Cabildeo
		Alianzas
		Movilizaciones
Indicadores de incidencia	Se refiere a los indicadores generales que ayudan a reconocer los cambios en las políticas públicas (CAM, 2002: 27)	Diagnósticos, informes o investigaciones
		Nuevos marcos jurídicos que incluye la agenda de las organizaciones
		Agenda gubernamental que incluye la agenda de las organizaciones
		Involucramiento de otros actores en la formulación en las políticas públicas

Fuente: Elaboración propia con información de CAM, 2002.

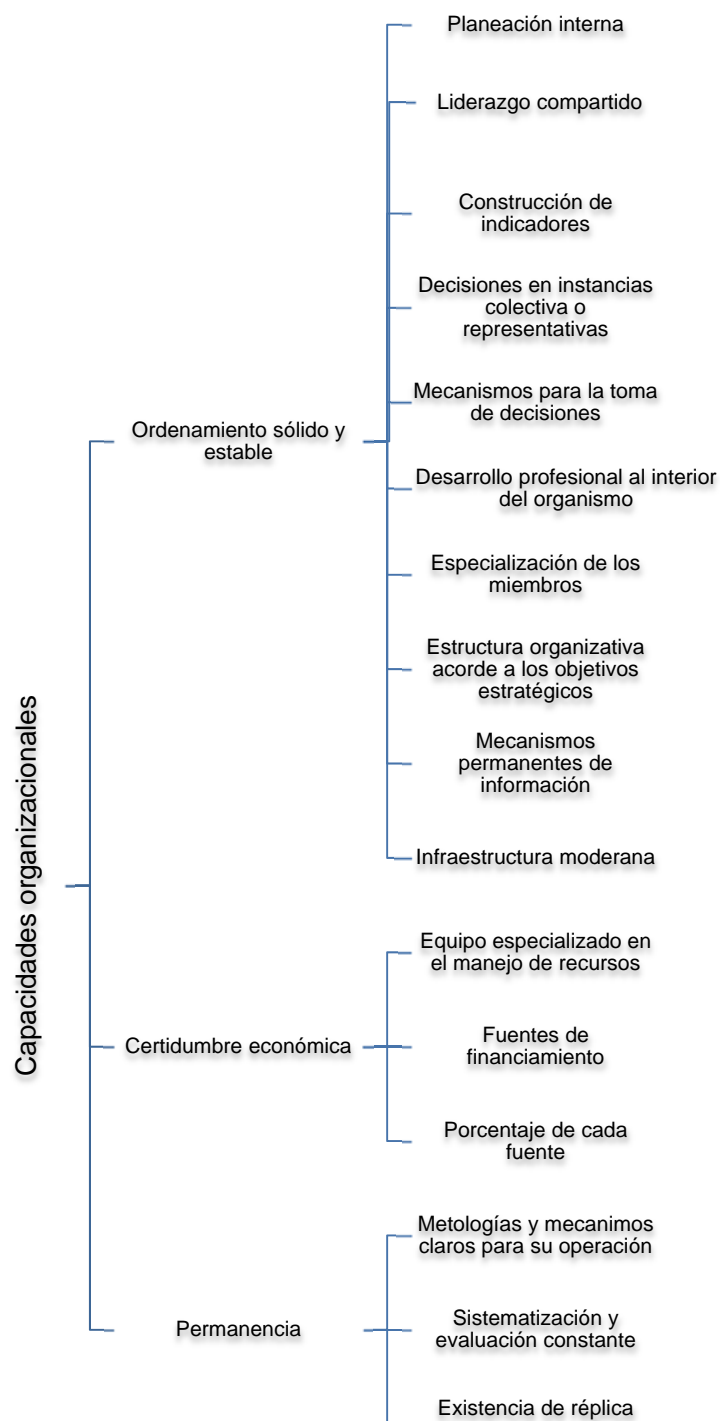
## **2.5 Asignación de valores**

Como ya se mencionó, este análisis se basa en la propuesta de indicadores que hace Manuel Canto Chac sobre capacidades y destrezas para la incidencia. Estas capacidades y destrezas son las variables independientes que serán medidas para observar el cumplimiento de la hipótesis. La medición se hizo de la siguiente manera:

Cada categoría analítica se subdivide en dimensiones. Cada dimensión en observables y cada observable, a partir de su definición, se determinaron ciertas características a las que se les asignó un valor. Si determinada característica estaba presente en una OSC se le asignó 1, de lo contrario se le asignó 0.

Para ejemplificar, se desglosará todo el proceso de asignación de las calificaciones. Comenzando con el desglose de una de las categorías analíticas:

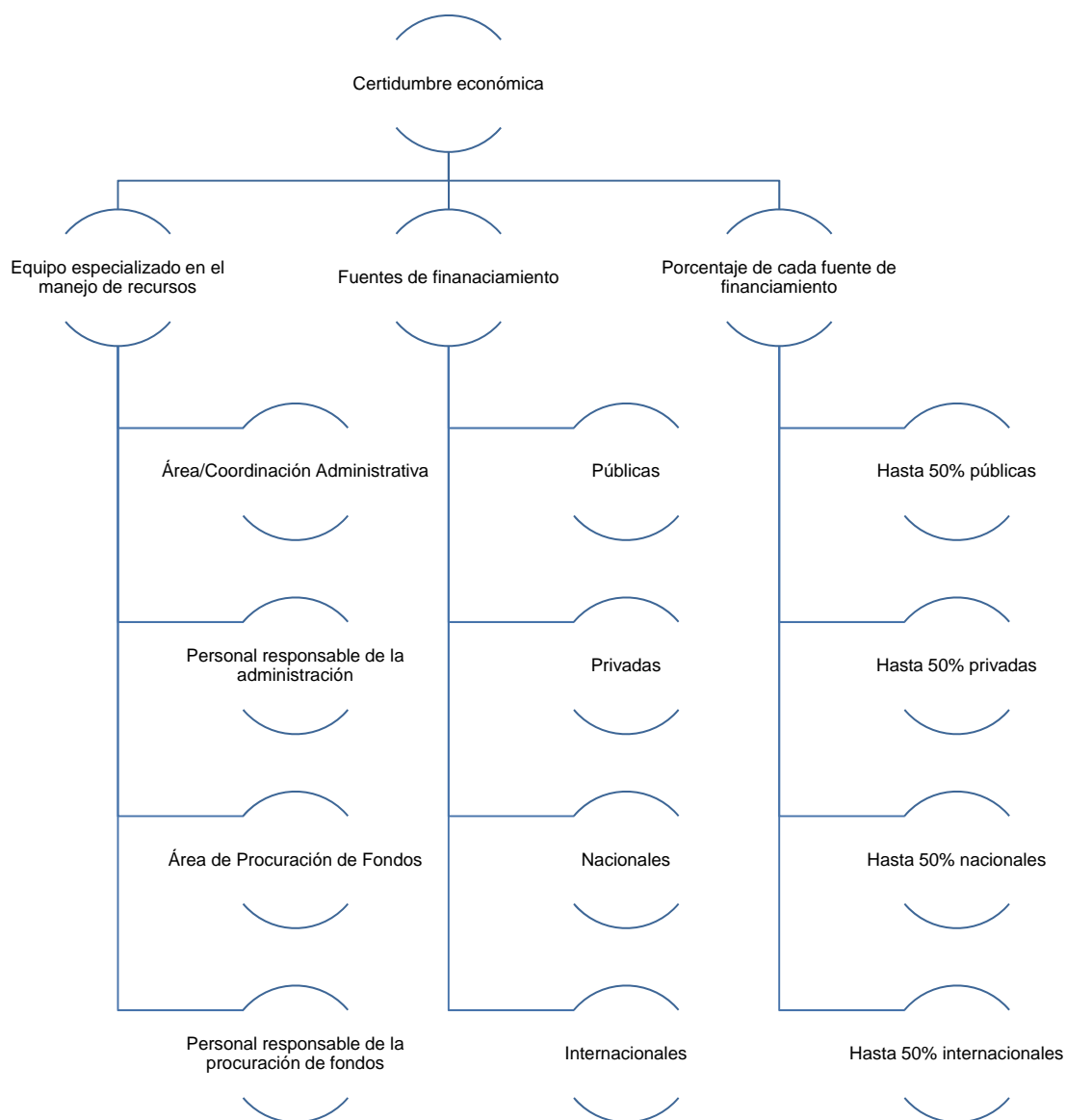
Esquema 2. Ejemplo de los componentes de las capacidades organizacionales



Fuente: Elaboración propia con información de CAM, 2002.

Para fines de ejemplificar, se tomará la dimensión de certidumbre económica, la cual está subdividida en tres observables: equipo especializado en el manejo de recursos, fuentes de financiamiento y porcentaje de cada fuente de financiamiento. A partir de la definición de cada observable se determinaron sus características como se observa a continuación:

*Esquema 3. Ejemplo desglosado de una dimensión de certidumbre económica*



Fuente: Elaboración propia con información de CAM, 2002.

Cada observable tiene un número determinado de características. Si tomamos la Observable Fuentes de financiamiento tiene cuatro características con valor 1, como se observa a continuación:

*Tabla 2. Ejemplo del desglose de las características de una observable*

<b>Observable</b>	<b>Características</b>	
Fuentes de financiamiento	Públicas	1
	Privadas	1
	Nacionales	1
	Internacionales	1
Valor base		4

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, el valor base para la observable Fuentes de financiamiento es 4. De acuerdo a la información obtenida de las entrevistas se determinaron si las OSC analizadas tienen o no cada una de las características descritas. Como se ejemplifica con el caso de la observable Fuentes de financiamiento del CEREAL.

*Tabla 3. Ejemplo de la calificación obtenida de acuerdo a las características*

<b>Observable</b>	<b>Características</b>	<b>CEREAL</b>
Fuentes de financiamiento	Públicas	0
	Privadas	1
	Nacionales	0
	Internacionales	1
	<b>Puntaje</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia

Como cada observable tiene un número diferente de características, con la simple suma de los valores, al momento de comparar no se podía apreciar exactamente el estatus de cada observable. Por lo que se decidió asignar una calificación proporcional en una escala de 0 a 5, al valor base de cada observable, como se muestra a continuación:



Tabla 4. Ejemplo de la calificación obtenida por una OSC

Observable	Características	CEREAL
Fuentes de financiamiento	Públicas	0
	Privadas	1
	Nacionales	0
	Internacionales	1
	<b>Puntaje</b>	<b>2</b>
	<b>Valor base</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia

Es decir, la calificación se calculó a partir del puntaje total= 2, dividido por el valor base= 4 y multiplicado por 5 que es la escala que se determinó para obtener la calificación.

$$\frac{2}{4} = 0.5 * 5 = 2.5$$

Por lo tanto, CEREAL obtuvo de calificación **2.5** en la Observable Fuentes de financiamiento.

Una vez que se obtuvieron las calificaciones de todas las Observables correspondientes a todas las Dimensiones y por lo tanto a todas las Categorías analíticas, se calcularon los promedios para proceder al análisis.

Tabla 5. Ejemplo de las calificaciones obtenidas en una de las observables por las OSCDHL

Observable	Características	Valor base		CEREAL	ProDESC	RMALC
Fuentes de financiamiento	Públicas	1		0	0	0
	Privadas	1		1	1	0
	Nacionales	1		0	0	0
	Internacionales	1		1	1	0
	Total valor base	4				
			Puntaje total	2	2	0
			Calif.	2.5	2.5	0
			Prom.	1.7		

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 3: Organizaciones de la Sociedad Civil de Derechos Humanos de niñas, niños y adolescentes (OSCDNNA) y las Políticas Públicas en México

### Fundación de la infancia

*Cuando no los mataba la peste, a los niños pobres se los llevaba el frío o el hambre. La ejecución por hambre podía ocurrir en los días tempranos, si no sobraba bastante leche en las tetas madres, que eran nodrizas pobres de bebés ricos. Pero tampoco los bebés de buena cuna se asomaban a una vida fácil. En toda Europa, los adultos contribuían a elevar la tasa de mortalidad infantil sometiendo a sus hijos a una educación más bien severa. El ciclo educativo comenzaba cuando el bebé era convertido en momia. Cada día la servidumbre lo embutía, de la cabeza a los pies, en un envoltorio de vendas y fajas muy apretadas. Así se cerraban sus poros al paso de las pestes y los vapores satánicos que poblaban el aire, y se lograba que la criatura no molestara a los adultos. El bebé, prisionero, mal podía respirar, ni se le ocurría llorar y sus piernas, y brazos estrujados le prohibían moverse. Si las llagas o la gangrena no lo impedían, este paquete humano pasaba a las etapas siguientes. Mediante el uso de correas le ensañaban a pararse y a caminar como Dios manda, evitando la costumbre animal de andar en cuatro patas, y después, cuando ya estaba más crecido, comenzaba el uso intensivo del látigo de nueve colas, los bastones, las palmetas, las varas de madera o hierro y otros instrumentos pedagógicos. Ni los reyes se salvaban. El rey francés Luis XIII fue coronado cuando cumplió ocho años, y empezó el día recibiendo una ración de azotes. El rey sobrevivió a su infancia. Otros niños también sobrevivieron, quién sabe cómo, y fueron adultos perfectamente entrenados para educar a sus hijos.*  
(Eduardo Galeano, *Espejos*)

Este capítulo contiene el análisis de los resultados de las capacidades organizacionales, destrezas técnicas, destrezas políticas, arraigo social y el contexto de las dos Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil y una Organización de la Sociedad Civil: Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en México (Alianza MX), Red por los Derechos de la Infancia (REDIM) y Save the Children, respectivamente. Posteriormente se describirá el caso en el que se aprobó la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes (LGDNNA) y los objetivos del Sistema Nacional de Protección

Integral de Niñas, Niños y Adolescentes (SIPINNA) para concluir con el análisis de la incidencia.

### **3.1 Análisis de los resultados de las capacidades organizacionales de las OSCDNNA**

#### *3.1.1 Ordenamiento sólido y estable*

Para profundizar en las planeaciones internas se comenzará explicando la estructura de cada organización.

Alianza MX más que una estructura formal, es un Movimiento con una agenda común. Es un colectivo para hacer incidencia en política pública. Tiene una Secretaría Técnica a cargo de la organización Ririki y una estructura horizontal. REDIM cuenta con una Asamblea General, un Consejo Directivo, una Dirección General y un Equipo Técnico dividido en Áreas.

Save the Children es una organización internacional. Tiene un Consejo que se divide en Comités y cuenta con una Dirección General, Direcciones Funcionales y Direcciones a nivel de los Estados.

Entrando al tema de las observables, REDIM y Save the Children están constituidas legalmente, eso le da un nivel de institucionalización más sólido. Ambas organizaciones tienen una oficina central y representación en diversos estados de la República Mexicana. REDIM tiene una fuerte presencia internacional.

El Consejo Directivo de REDIM realiza un Plan Estratégico, en este caso el 2016–2018 y lo aprueba la Asamblea General. El Equipo Técnico también tiene su propia planeación anual, que revisan semestralmente. Esta planeación es más amplia, incluye la incidencia en políticas públicas y la parte operativa del Plan Estratégico. Tienen proyectos que sustentan el trabajo del Equipo Técnico. Ambas planeaciones actualmente están enfocadas a la implementación de los Sistemas de Protección a la Infancia a nivel estatal y municipal.

Save the Children tiene diferentes niveles de planeación: internacional, local y de análisis de contexto. La planeación internacional comienza con la definición

de una agenda global, que se discute, se sistematiza, se le da contenido, se transmite a las organizaciones nacionales y éstas la adoptan. Actualmente la planeación internacional está relacionada con los Objetivos de Desarrollo Sustentable y definida en una Campaña que se llama Visión 2030. La planeación local se basa en las alianzas que Save the Children tiene con empresas interesadas, por ejemplo, en incrementar su cadena de valor y sean empresas libres de trabajo infantil. En este caso, Save the Children realiza diagnósticos y estrategias encaminadas a este fin. Y el tercer nivel está relacionado con un proceso interno de mayor autonomía de la organización, en el cual se analiza la situación nacional y la adopción de ciertas prioridades de acción.

La planeación Alianza MX surge de acciones coyunturales relacionadas con la incidencia en políticas públicas.

En el caso de la REDIM, las decisiones estratégicas, cómo aprobar el Plan Estratégico, la entrada de nuevos miembros, sacar miembros, el presupuesto anual, son tomadas por la Asamblea General que se reúne anualmente. Si hay algún tema urgente que decidir, se convoca a una reunión extraordinaria. Las decisiones de estrategia política las toma el Consejo Directivo y la Dirección. REDIM obtuvo la calificación de 5 en los Liderazgo compartido, Mecanismos para la toma de decisiones y Decisiones en instancias colectivas o representativas.

Save the Children obtuvo 5 en los mismos aspectos, excepto en decisiones en instancias colectivas o representativas. Save the Children realiza un proceso de planeación interna de las acciones de fortalecimiento institucional, ligadas a los procesos operativos y de evaluación, ahí se generan las acciones de procuración de fondos y la planeación de la ejecución de los egresos.

Este Consejo co-determina las grandes líneas de política e intervienen en decisiones más operativas. En otro nivel de toma de decisiones son las que se deciden entre la Dirección General, Direcciones Funcionales y las Direcciones a nivel de los Estados.

Alianza MX, partir de una convocatoria abierta, se reúne periódicamente y toman decisiones de manera horizontal. Por ejemplo, en caso de que se requiera una acción determinada como un comunicado o una acción urgente, por ejemplo, por una violación a los derechos humanos, entablan comunicación directa con cada uno de los integrantes para consultar si se suman a dicha acción. En las observables relacionadas con el liderazgo y mecanismos de toma de decisiones obtuvo 5 de calificación.

Las Planeaciones internas de REDIM y Save the Children se caracterizan por ser mucho más estructuradas, por ello obtuvieron 5 de calificación. Alianza MX obtuvo 3.3 porque carece de varias características, debido a la misma naturaleza de su estructura y objetivos.

Las tres OSC obtuvieron 5 de calificación en la construcción de indicadores, puesto que sobre estos basan el cumplimiento de su planeación.

*Tabla 6. Resultados de la observable planeación interna de las OSCDNNA*

Observables	Características	Alianza MX	REDIM	Save the Children
Planeación interna	Planeación anual	1	1	1
	Planeación estratégica	0	1	1
	Inclusiva	1	1	1
	Enfocada hacia la solución de los problemas más sentidos	1	1	1
	Consolidada en equipos de trabajo involucrados con los objetivos de la organización	1	1	1
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
	<b>Calificación</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 7. Resultados del promedio de las observables liderazgo compartido, decisiones en instancias colectivas o representativas y mecanismos para la toma de decisiones de las OSCDNNA*

Observables	Características	Alianza MX	REDIM	Save the Children
Liderazgo compartido	Influencia en la organización desde un conjunto de individuos	1	1	1
	Visión de metas compartidas	1	1	1
	Protagonismo del grupo de individuos dado por su estatus dentro de la organización	1	1	0
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3.3</b>
Decisiones en instancias colectivas o representativas	Las decisiones se toman por quienes forman la organización, ya sea:			
	Grupo de individuos/ grupo de organizaciones que pertenecen al a organización	1	1	1
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Mecanismos para la toma de decisiones	Capacidad para identificar y seleccionar un curso de acción	1	1	1
	Esta identificación y selección sea de manera colectiva	1	1	1
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

Al respecto de la Estructura organizativa acorde a los objetivos estratégicos, Save the Children y REDIM obtuvieron 5 de calificación. En el caso de Alianza MX su estructura es acorde a sus objetivos, ya que son puntuales y coyunturales. Sin embargo, desde la perspectiva de esta medición carece de una Planeación Estratégica, por lo que no puede haber concordancia y se le asignó la calificación 0.

Un punto a destacar es que REDIM y Save the Children realizaron cambios en su estructura para ser más acordes con sus objetivos estratégicos. REDIM expuso que la conformación del Equipo Técnico ha hecho la diferencia. “Su conformación es relativamente reciente y ha ayudado a tener la capacidad de respuesta a las necesidades de las organizaciones y fortalecer el trabajo de investigación e incidencia en una amplia agenda” (Geremia, entrevista 3/junio/2016). Save the Children modificó su estructura a una perspectiva más centralizada. Esto les ha permitido homologar funciones y unificar procedimientos de capacitación (Poiré, entrevista 18/junio/2016).

*Tabla 8. Resultados de la observable estructura organizativa acorde a los objetivos estratégicos de las OSCDNNA*

Observables	Características	Alianza MX	REDIM	Save the Children
Estructura organizativa acorde a los objetivos estratégicos	Alineación de las partes que conforman la organización con los objetivos estratégicos	0	1	1
	Total	0	1	1
	Calificación	0	5	5

Fuente: Elaboración propia

Respecto al desarrollo profesional se observó que difícilmente una OSC cuenta con un programa de profesionalización. Tienen estrategias diversas para la especialización de los colaboradores y funcionan de manera individual, más que como plan un institucional.

*Tabla 9. Resultados de la observable desarrollo profesional al interior del organismo de las OSCDNNA*

Observables	Características	Alianza MX	REDIM	Save the Children
Desarrollo profesional al interior del organismo	Tienen:			
	Plan de carrera	0	0	0
	Plan de profesionalización	0	0	0
	Estrategias de profesionalización	0	1	1
	Posibilidades dentro de la organización para ascender o moverse en el organigrama	0	0	1
	Posibilidades dentro de la organización para hacer intercambios o pasantías en otros Estados o en el Extranjero	0	0	1
	Total	0	1	3
	Calificación	0	1	3

Fuente: Elaboración propia

Save the Children cuenta con un esquema de movilidad nacional e internacional. Tienen un trabajo intencionado de capacitación constante, adquisición de herramientas, inclusive de desarrollo humano, es por ello que obtuvo la calificación de 3. En REDIM cuentan con experiencia y conocimientos en derechos humanos y, especialmente, de derechos de la infancia; a la par que tienen sólo estrategias de profesionalización, por eso obtuvo 1 de

calificación. Alianza MX no tiene contemplado el desarrollo profesional dentro de su planeación como colectivo.

Cabe destacar lo comentado por Alfonso Poiré sobre la rotación del personal en Save the Children: “El problema es que no hay capacidad de competir con las remuneraciones del Gobierno y las empresas..., se van cuando han pasado cierto ciclo de formación...” (Poiré, entrevista, 18/junio/16). Él considera que se han especializado en formar cuadros, para otros sectores, “...se van con la visión y el enfoque, de una u otra manera se tiene impacto” (Poiré, entrevista, 18/junio/16).

Es importante señalar que la falta de desarrollo profesional no implica que las organizaciones entrevistadas no sean especializadas en derechos de la infancia. De hecho, las tres organizaciones tienen esa característica, por lo que obtuvieron 5 de calificación en Especialización de los miembros.

Los mecanismos permanentes de información se relacionaron con las necesidades de comunicación interna. En este punto las tres organizaciones obtuvieron 5 de calificación, porque todas consideraron que sus mecanismos son acordes a sus necesidades y el cumplimiento de sus objetivos.

Sobre la Infraestructura moderna, sólo REDIM y Save the Children cuentan con ello, por ello obtuvieron 5 de calificación y Alianza MX sólo tiene los recursos de cada uno de sus miembros.

*Tabla 10. Resultados de la observable infraestructura moderna de las OSCDNNA*

<b>Observables</b>	<b>Características</b>	<b>Alianza MX</b>	<b>REDIM</b>	<b>Save the Children</b>
Infraestructura moderna	Sus recursos tecnológicos son suficientes para cumplir con su planeación	0	1	1
	Total	0	1	1
	Calificación	0	5	5

Fuente: Elaboración propia



### 3.1.2 Certidumbre económica

Alianza MX funciona con las aportaciones Pro Bono de todos los miembros, por lo que no cuenta con un Área Administrativa, ni gestionan recursos. Por ende, en la observable de certidumbre económica obtuvo 0 de calificación. En el caso de la REDIM, sí tienen un Área Administrativa, pero también tienen Contadores externos, por lo que se consideró sólo como personal encargado en Administración y también tienen sólo personal dedicado a la Procuración de Fondos, por lo que obtuvo 2.5 de calificación. Save the Children tiene una Dirección de Finanzas y también tienen un Área de Procuración de Fondos, en este caso se calificó con 5, porque se consideró que tenían personal responsable, además del Área especializada. Respecto de la diversificación de fondos y sus respectivos porcentajes, la REDIM obtuvo la calificación de 3.8. Los financiamientos de la REDIM son principalmente internacionales en casi 90% y el resto de financiamiento público. Y Save the Children tiene diversificación de fuentes de financiamiento públicas, privadas, nacionales e internacionales por lo que en ambos aspectos se calificaron con 5.

*Tabla 11. Resultados de la dimensión certidumbre económica de las OSCDNNA*

Observables	Características	Alianza MX	REDIM	Save the Children
Equipo especializado en el manejo de recursos	Tienen:			
	Área/Coordinación Administrativa	0	0	1
	Personal responsable de la administración	0	1	1
	Área de procuración de fondos	0	0	1
	Personal responsable de la procuración de fondos	0	1	1
	Total	0	2	4
	Calificación	0	3	4
Fuentes de financiamiento	Públicas	0	1	1
	Privadas	0	1	1
	Nacionales	0	0	1
	Internacionales	0	1	1
	Total	0	3	4
	Calificación	0	4	5

Observables	Características	Alianza MX	REDIM	Save the Children
Porcentaje de cada fuente de financiamiento	Diversificación de fondos			
	Hasta 50% Públicas	0	1	1
	Hasta 50% Privadas	0	1	1
	Hasta 50% Nacionales	0	0	1
	Hasta 50% Internacionales	0	1	1
	Total	0	3	4
	Calificación	0	4	5

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 Permanencia

Sobre esta observable Alianza MX obtuvo 0, al contrario de REDIM y Save the Children que obtuvieron 5 de calificación.

*Tabla 12. Resultados de la dimensión permanencia de las OSCDNNA*

Dimensión	Alianza MX	REDIM	Save the Children
Permanencia	0	5	5

Fuente: Elaboración propia

Alianza MX carece de sistematizaciones en general, tanto de procedimientos como de experiencias, por lo que obtuvo 0 en todos los ámbitos de Permanencia.

REDIM, para operar, cuenta con políticas de ética, de género y de funciones. Sobre la sistematización de experiencias. La mayoría son documentos internos, aunque en noviembre de 2016 publicaron la experiencia de su participación en la LGDNNA. En REDIM las experiencias compartidas son entre las organizaciones que pertenecen a ella.

Save the Children tienen manuales, protocolos y procedimientos. Todas las áreas documentan y registran sus tareas y van conformando procedimientos internos. Save the Children tiene una gran cantidad de publicaciones que están accesibles al público, a través de su página web.

Tanto REDIM, como Save the Children manifestaron haber compartido experiencias con aliados, es por ello que en Permanencia obtuvieron ambas 5 de calificación

*Tabla 13. Resultados de las observables metodologías y mecanismos claros para su operación, sistematización y evaluación constante de la propia experiencia y existencia de réplica de las OSCDNNA*

Observables	Características	Alianza MX	REDIM	Save the Children
Metodologías y mecanismos claros para su operación	Tienen:			
	Estatutos/Políticas	0	1	1
	Procedimientos de operación sistematizados	0	1	1
	Total	0	2	2
	Calificación	0	5	5
Sistematización y evaluación constante de la propia experiencia	Sus experiencias de trabajo están:			
	Sistematizadas	0	1	1
	Publicadas	0	1	1
	Total	0	2	2
	Calificación	0	5	5
Existencia de réplica	Han compartido sus experiencias con otras organizaciones o instituciones	0	1	1
	Total	0	1	1
	Calificación	0	5	5

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Análisis de los resultados de las Destrezas Técnicas de las OSCDNNA

En esta observable las tres OSC obtuvieron 5 de calificación porque cuentan claridad del contexto, el conocimiento del funcionamiento del gobierno, han elaborado diagnósticos y ha sido efectivo su método de análisis de alternativas para las acciones de incidencia.

*Tabla 14. Resultados de las destrezas técnicas de las OSCDNNA*

Dimensiones	Alianza MX	REDIM	Save the Children	Promedio
Diseño de propuestas viables y factibles	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.1 Diseño de propuestas viables y factibles

Al describir sus planeaciones y acciones, las tres organizaciones toman en cuenta el contexto en el que se desenvuelven. También tienen experiencia en el funcionamiento del Gobierno, conocimientos que aplican para cualquier acción que realizan para la incidencia en políticas públicas.

*Tabla 15. Promedio de la observable claridad del contexto de las OSCDNNA*

Observables	Definición		
Claridad del contexto	Para planear sus acciones analizan:		
	Contexto político		
	Contexto social		
	Contexto económico		
	Problema público que atienden		
	<b>Total</b>		<b>4</b>
	<b>Calificación</b>		<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

A lo largo de la trayectoria de las tres organizaciones han realizado diversos diagnósticos de la situación de la infancia.

En el caso de Alianza MX realizó un Informe Alternativo al Comité de Derechos de Niño, de hecho, como se mencionó anteriormente, ese fue el detonante para su conformación.

Uno de los principales diagnósticos que ha realizado REDIM es el Sistema de indicadores *La Infancia cuenta en México*, es el único sistema de sociedad civil sobre infancia, basado en datos duros. Para las acciones de incidencia, esta información se dirige principalmente a los tomadores de decisión. Se publica y se envía a Diputados y Senadores, posteriormente se agendan reuniones de presentación. Se realiza a nivel estatal y local. También han elaborado publicaciones sobre participación infantil y ciudadanía y un índice para medir la calidad del aire.

Save the Children realiza investigaciones continuamente ya que atienden distintas temáticas. De ahí se derivan una serie de resultados que originan las acciones de incidencia. Envían las investigaciones a tomadores de decisión,

hacen conferencias de prensa e invitan a las dependencias; de esta manera comienzan a participar en el ciclo de las políticas públicas.

*Tabla 16. Promedio de la observable capacidad en la elaboración de diagnósticos de las OSCDNNA*

Observables	Definición	
Capacidad en la elaboración de diagnósticos	Realizan diagnósticos del problema público que contenga:	
	Necesidades a atender	
	Características	
	Magnitud	
	<b>Total</b>	<b>3</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

Respecto de la planeación de alternativas, Alianza MX hace un ejercicio participativo con los miembros y hay una valoración final relacionada con las acciones y los resultados.

En REDIM dicho análisis lo realizan el Consejo Directivo y la Dirección. Como parte de su análisis hacen mapas de actores, definen los que son aliados, neutrales, enemigos y, por ejemplo, estrategias para que los neutrales se vuelvan aliados y los enemigos neutrales.

Las acciones de Save the Children abarcan más de las acciones descritas derivadas de los diagnósticos, es decir, cuentan con más recursos humanos y materiales para realizar un mayor número de acciones de incidencia. Una vez que, por ejemplo, participan en el mayor número de espacios posibles, si después de un tiempo, evalúan y consideran que no está siendo tan fructífero, suspenden su participación.

*Tabla 17. Promedio de la observable métodos de análisis de alternativas (costo-beneficio, costo eficiencia) de las OSCDNNA*

Observables	Definición	
Métodos de análisis de alternativas (costo-beneficio, costo eficiencia)	Toma de decisiones de las acciones a partir de:	
	Viabilidad	
	Análisis de fuerzas	
	Contextos	
	<b>Total</b>	<b>4</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

Durante las entrevistas, como se observará en la siguiente categoría analítica, las tres OSC tienen un amplio conocimiento del funcionamiento del Gobierno.

*Tabla 18. Promedio de la observable conocimiento del funcionamiento del gobierno de las OSCDNNA*

Observables	Definición	
Conocimiento del funcionamiento del Gobierno	Claridad en:	
	A qué instancias de gobierno acudir	
	Facultades de las instancias	
	Ámbito de gobierno	
	Pasos para lograr que las instancias actúen	
	<b>Total</b>	<b>4</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 Análisis de los resultados de las Destrezas Políticas de las OSCDNNA

En esta categoría analítica las tres OSC obtuvieron calificaciones altas, en su mayoría entre 4.4 y 5 como se observará a continuación.

#### 3.3.1 Negociación colectiva

Las tres organizaciones tienen diversos tipos de articulaciones con redes, organizaciones, organismos internacionales y colectivos; así como una amplia experiencia al respecto, es por ello que obtuvieron 5 de calificación en la observable de actores

*Tabla 19. Promedio de la observable actores de las OSCDNNA*

Observables	Definición	
Actores	Alianza con:	
	Organizaciones de la sociedad civil nacionales	
	Organizaciones de la sociedad civil internacionales	
	Organismos internacionales	
	Redes de organizaciones nacionales	
	Redes de organizaciones internacionales	
	Universidades/Académicos	
	<b>Total</b>	<b>6</b>
<b>Calificación</b>	<b>5</b>	

Fuente: Elaboración propia

A las tres organizaciones se les calificó con 5 en la observable sobre los mecanismos de toma de decisiones en las alianzas donde participan, sin

embargo, no son mecanismos tan formalmente establecidos y varían de un tipo de alianza a otro.

*Tabla 20. Promedio de la observable mecanismos para la toma de decisiones de las OSCDNNA*

Observables	Definición		
Mecanismos para la toma de decisiones dentro de las alianzas	Claridad en:		
	Propósitos conjuntos		
	Coordinación en las actividades		
	Establecimiento de cursos de acción		
	Procesamiento de conflictos		
	Distribución clara de responsabilidades		
	<b>Total</b>		<b>5</b>
	<b>Calificación</b>		<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

Alianza MX es, por su definición, un espacio de articulación, por lo que tienen una alianza con actores de organizaciones de la sociedad civil, redes de organizaciones y académicos. Sin embargo, el tipo de articulación son tanto coyunturales, como estructurales, por lo que se le calificó con 3.3

En el caso de REDIM, cuenta con un Área de Enlace Institucional que se encarga de todas las alianzas con las que cuenta. Su principal aliado es UNICEF. Tienen un trabajo conjunto con el Comité de los Derechos del Niño. También se relacionan con la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, en particular con la Relatoría de Niñez y han participado en audiencias y también en reuniones bilaterales con la Unión Europea. Actualmente encabezan la Secretaría Ejecutiva de la Red Latinoamericana y Caribeña de Derechos de la Infancia. Han participado en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal; con la Red de Organismos Civiles todos los derechos para todas y todos (Red TdT). También trabajan con organizaciones de género y de medio ambiente, por lo tanto obtuvo 5 de calificación.

Save the Children participa en Alianza MX, también en la Mesa Social contra el Trabajo Infantil, Frente por los Derechos de Niños y Adolescentes. Tienen relación con organizaciones de la Red TdT y con organizaciones que trabajan el tema de migración.

También se relacionan con grupos sociales. El más significativo es el de Movimiento de Madres Educadoras que colaboran en los Centros de Desarrollo Infantil Comunitario, por lo que también obtuvo 5 de calificación.

*Tabla 21. Resultados de la observable tipo de articulación de las OSCDNNNA*

Observables	Definición	Alianza MX	REDIM	Save the Children
Tipo de articulación	Su participación con otros actores no gubernamentales son:			
	Estructurales	1	1	1
	Coyunturales	1	1	1
	Proyectos	0	1	1
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>Calificación</b>	<b>3.3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	

Fuente: Elaboración propia

La visión de REDIM a este respecto es la siguiente: “La articulación de las diferentes agendas tiene un cierto grado de dificultad, sobre todo cuando es con agendas donde el tema de infancia es transversal, más que directo, como en género, desaparecidos, derechos a la vivienda, sobre todo cuando hay que plasmarlo todo un mismo documento. Se tiene una lógica de colaboración abierta... al final siempre se logran consensos”. (Geremia, entrevista, 03/junio/16).

### 3.3.2 Corresponsabilidad con el gobierno

Las tres organizaciones han tenido influencia en diversas fases del ciclo de políticas públicas en diferentes temáticas, es por ello que en la fase de política pública en la que inciden las tres obtuvieron 5 de calificación.

*Tabla 22. Promedio de la observable fases de política en la que inciden las OSCDNNNA*

Observables	Definición
Fases de política en la que se incide	Definición del problema
	Identificación de alternativas
	Evaluación de opciones
	Selección de la opción política, implementación y evaluación
	<b>Total</b>
<b>Calificación</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia



Las tres organizaciones han participado en consultas por el gobierno y sólo REDIM ha participado en Programas, por ello Alianza MX y Save the Children obtuvieron 1.7 de calificación y REDIM 3.3.

*Tabla 23. Resultados de la observable nivel de participación de las OSCDNAA*

Observables	Definición	Alianza MX	REDIM	Save the Children
Nivel de Participación	Consulta	1	1	1
	Programa	0	1	0
	Proyecto	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>Calificación</b>	<b>1.7</b>	<b>3.3</b>	<b>1.7</b>

Fuente: Elaboración propia

Respecto del nivel de influencia, también las tres organizaciones consideraron que la han logrado, por lo que se calificaron con 5. Las relaciones que establecen con el Gobierno han tenido diferentes niveles de institucionalidad, en su mayoría han sido relaciones informales. Por lo que, las tres organizaciones obtuvieron 2.5 de calificación.

*Tabla 24. Promedio de la observable nivel de influencia, vías para la relación e instrumentos para el establecimiento de relaciones institucionales de las OSCDNNA*

Observables	Definición	
Nivel de influencia	Las acciones de la organización han tenido influencia en el ente de gobierno con quien tiene relación	
	<b>Total</b>	<b>1</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>
Vías para la relación	Formal	
	Informal	
	<b>Total</b>	<b>2</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>
Instrumentos para el establecimiento de relaciones institucionales	Tienen un mecanismos con el que se formaliza la relación	
	<b>Total</b>	<b>1</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

Las OSC entrevistadas compartieron varios ejemplos de sus Capacidades Políticas.

Alianza MX tiene relación con todos los actores relacionados con la agenda de infancia. En términos federales, y en algunos casos en agendas locales. “En el caso del SIPINNA, cómo está en construcción, todavía no están claros los espacios de participación de las organizaciones, ese será el espacio natural de incidencia”. (Ramírez, entrevista 15/junio/2016).

REDIM actualmente participa en la evaluación del Programa de derechos humanos del Distrito Federal. También ha acompañado a funcionarios públicos en capacitación y en el seguimiento hasta la implementación. Tienen intencionadamente relación con todos los órdenes de gobierno y con dependencias como Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF), Secretaría de Gobernación (SEGOB) y ahora con el SIPINNA. Manejan acciones de cabildeo y gestión. REDIM dijo al respecto de los espacios en los que participa: “Participamos en mesas interinstitucionales y grupos de trabajo, siempre relacionados con la aprobación de una ley o un reglamento y una vez que termina, el grupo desaparece. Estos han funcionado para ciertos temas, pero no son mecanismos fijos, dependen de quien lo impulsa” (Geremia, entrevista 3/junio/2016).

Finalmente, Save the Children mencionó todos los espacios en los que participa, por ejemplo: la Comisión Intersectorial para la Erradicación del Trabajo Infantil, que coordina la Secretaría del Trabajo, ésta integra a dependencias, empresas, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil. En este espacio Save the Children participó en la planeación de esta Comisión. Por otro lado, también tiene vínculos con empresas y ha hecho acciones para una intermediación con la Secretaría del Trabajo en la prevención del trabajo infantil. Participan con la Secretaría de Gobernación en el Mecanismo de diálogo para la construcción de una agenda amplia entre las organizaciones de la sociedad civil y el Gobierno Federal, ahí se discute sobre políticas públicas que incidan en la gobernabilidad democrática. En la Subcomisión de Infancia del Programa de Derechos Humanos, del Programa Federal de Derechos Humanos; Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia,

con la Secretaría del Trabajo, Secretaría de Salud, en la Secretaría de Relaciones de Exteriores y en el Consejo Ciudadano de Agencia Mexicana de Cooperación Internacional.

Con el Gobierno de la Ciudad de México participa en el desarrollo del SIPINNA con el DIF local. En los Estados probablemente se participará en la conformación de los Sistemas Integrales. Save the Children reconoce que cada espacio es muy diferente, considera que han tenido más incidencia en los espacios no formales, que en los formales.

### *3.3.3 Presencia en medios de comunicación*

Según las características que componen a esta observable, las tres organizaciones tienen presencia en los medios de comunicación, por lo que fueron calificadas con 5. Sin embargo, Alianza MX mencionó que no es tan mediática. Es decir, sus estrategias de comunicación son de menor impacto, en comparación con REDIM y Save the Children.

Alianza MX tiene un blog, una fan page en Facebook y en Twitter. Si tienen que hacer un posicionamiento, se difunde por redes sociales, comunicados y ruedas de prensa.

La comunicación para la REDIM es transversal y estratégica. Tienen un Área de Comunicación, que hace boletines de prensa, comunicados, son muy activos en redes sociales, páginas web, foros de consulta. Una estrategia que REDIM compartió fue que: “En todos los espacios se mencionaba en México no tenía un Sistema de Protección de la Infancia y por lo tanto una Ley General, independientemente del tipo de violación a los derechos humanos que se tratara” (Geremia, entrevista 3/junio/2016). Cuentan con una estrategia de comunicación llamada *incidencia 2.0* que se refiere a comunicación directa en redes sociales, contactando a los legisladores y tomadores de decisión. Sus estrategias de comunicación son a largo plazo y con mucha intencionalidad.

En el caso de Save the Children, parte de su estrategia es estar en todos los espacios. Ser provocativos, sin planteamientos simbólicos de gestión del

espacio, sino de decisiones de fondo. Save the Children utiliza la presión internacional, como estrategia, puesto que son consultores de Naciones Unidas.

*Tabla 25. Promedio de la dimensión presencia en medios de comunicación de las OSCDNNA*

Observables	Definición	
Nivel de influencia	Que mensajes utilizan para ejercer influencia en sus objetivos de incidencia:	
	Redes sociales	
	Página de internet	
	Conferencias de prensa	
	Comunicados	
	Acciones urgentes	
	Presentaciones con funcionarios	
	Mesas de trabajo	
	<b>Total</b>	
<b>Calificación</b>		<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Análisis de los resultados del arraigo social de las OSCDNNA

A este respecto las tres organizaciones han realizado diagnósticos participativos con niñas, niños y adolescentes que han incluido en documentos, propuestas e informes por lo que obtuvieron la calificación de 5.

Con los mismos procesos participativos estas OSC conocen las demandas y éstas las incluyen en sus planeaciones, por lo que obtuvieron la calificación de 1.7

*Tabla 26. Promedio de las observables generación de demanda e intervención de la comunidad de las OSCDNNA*

Observables	Definición	
Generación de demanda	Se refiere a cómo se obtiene la información del problema público desde los actores por:	
	Diagnóstico participativo	
	Proceso de sensibilización	
	Capacitación	
	<b>Total</b>	
<b>Calificación</b>		<b>5</b>
Intervención de la comunidad	Construyen propuestas o proyectos junto a los actores	
	Conocer sus demandas	
	Realizar una planeación participativa	
	<b>Total</b>	
<b>Calificación</b>		<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la Claridad en la participación de la organización, todas informan continuamente de sus procesos y propuestas, por lo que obtuvieron la calificación de 5.

*Tabla 27. Promedio de la dimensión claridad en la participación de las OSCDNNNA*

<b>Observables</b>	<b>Definición</b>	
Claridad en la participación de la organización civil	Informan continuamente de sus procesos	
	<b>Total</b>	<b>1</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Evidentemente tienen presencia en el sector y tienen experiencia en la implementación y evaluación de iniciativas.

*Tabla 28. Promedio de la observable experiencia previa de las OSCDNNNA*

<b>Observables</b>	<b>Definición</b>	
<i>Experiencia previa</i>	Experiencia en el acompañamiento en	
	Implementación de iniciativas	
	Evaluación de iniciativas	
	<b>Total</b>	<b>2</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>

*Fuente: Elaboración propia*

Las organizaciones que pertenecen a Alianza MX hacen investigación y otras trabajo de campo. Han realizado consultas de participación infantil. Para la elaboración del Informe Alternativo hubo procesos de participación infantil que propiciaron las organizaciones para incorporar las opiniones de niñas y niños.

Las organizaciones que pertenecen a REDIM hacen el trabajo de base. Éstas tienen distintos perfiles de atención de niños y adolescentes. Una de las principales líneas de acción es la participación infantil, pero impulsan y fomentan a las organizaciones miembros a realizar ejercicios de participación. Tienen un ejemplo de participación en el Consejo infantil de Pachuca. Lograron realizar una propuesta que incluyó demandas de niñas y niños, misma que retomó el Gobierno local y éste presentó un informe específico para los niños. Este proceso concluyó, por lo que REDIM considera que los ejercicios de participación infantil son acciones aisladas. Han implementado auditorías de la

infancia, reuniones de consulta y la sistematización de las propuestas derivadas de dichos ejercicios. Por ejemplo, organizaron el Congreso Mundial sobre la infancia en 2014. Salieron ocho conclusiones de este ejercicio participativo con niños que se incluyeron en las conclusiones del Congreso y en el Informe Alternativo. En el caso de la LGNNA se realizaron foros con niños, para obtener propuestas para que fueran incluidas.

Finalmente, en Save the Children el trabajo de base que realizan, le dan prioridad la inclusión de los procesos participativos. Sistematizan continuamente las demandas de niñas y niños participan en los programas. Por ejemplo se llevó a cabo una investigación sobre violencia. Con una población de más de ocho mil niños. Se entrevistaron e hicieron un proceso de participación. El resultado lo llamaron el *mandato de los niños*. Se sistematizaron y los resultados se consolidaron en diez mandatos que han estado compartiendo en diferentes espacios. Alfonso Poiré menciona que: “son mandatos simples que podrían derivar en políticas públicas” (Poiré, entrevista 18/junio/2016). Save the Children considera que ese es el reto, llevar este tipo de ejercicios a los espacios de incidencia. (Poiré, entrevista 18/junio/2016).

### **3.5 Análisis de los resultados del contexto de la defensa de los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes**

#### *3.5.1 Experiencias en políticas públicas de las OSCDNNA*

Las tres organizaciones cuentan con una definición clara de sus agendas, evidentemente había una coincidencia en que el tema de la necesidad de un Sistema Integral de Protección a la Infancia había estado, en la agenda pública, hasta llegar a la agenda gubernamental.

*Tabla 29 Promedio de la observable agenda de derechos humanos de las OSCDNNA*

<b>Observables</b>	<b>Definición</b>	
Agenda de derechos humanos de las organizaciones de la sociedad civil	La organización tiene una agenda definida para sus acciones	
	Con la agenda definida realiza acciones para la incidencia en políticas públicas	
	<b>Total</b>	<b>2</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

El tema que actualmente están en sus agendas es el desarrollo de la implementación del SIPINNA. La REDIM específicamente en la implementación de los sistemas estatales y municipales y Alianza MX en el funcionamiento del mismo. REDIM está trabajando en la Ley de desapariciones, de Telecomunicaciones y en el Programa de Poblaciones Callejeras.

En el caso de Save the Children, también participa en los espacios referentes a la implementación del SIPINNA y en general un tema que está siempre en su agenda es lo referente a las prácticas intolerables contra la niñez.

Save the Children compartió la experiencia al respecto de una denuncia en el marco del Examen Periódico Universal, referente a una ley en el Estado de México, que criminalizaba los espacios de educación no formal. “Se tuvo eco en la Secretaría de Relaciones Exteriores, que llamó al Gobernador, no tenía tanto conocimiento del hecho. Hasta acusó de difamación, no se logró la derogación, pero si una tregua de no perseguir a las Madres Educadoras, con la garantía de que Save the Children podría ayudar en los procesos de fortalecimiento” (Poiré, entrevista, 18/junio/16).

Sobre experiencias no exitosas en el caso de REDIM, compartió que durante 2012 se presentó una iniciativa de Ley General que no incluía la agenda de las organizaciones. Se hizo un trabajo de frenar la Ley y en ese momento se logró la unanimidad en contra, sin embargo, se podría considerar un fracaso puesto que el objetivo era que la Ley tuviera toda la perspectiva de derechos humanos de la infancia.

Save the Children realizó una Campaña contra el Grooming.(Ciber-acoso con propósitos sexuales). “Fue un fracaso porque era un tema muy pequeño en relación a todo lo que se está dando ahora, como el daño auto infringido o la pobrezafilia<sup>14</sup>” (Poiré, entrevista 18/junio/2016). Consideraron que no era algo que podía estructurarse como una demanda, sino que era una de las manifestaciones de un nuevo problema público que atender.

### *3.5.2 Actores opositores*

Alianza MX y REDIM tienen identificados a los principales actores opositores. Ambas coincidieron que son los grupos conservadores y obtuvieron 5 de calificación. Por el contrario, Save the Children obtuvo 0 debido a que considera que el principal actor opositor es la parte ideológica generalizada de la visión de la infancia, más que un ente en sí. Otra lectura es que su posición de organización internacional y su vinculación con todo tipo de actores disminuye las posibilidades de mostrar actores opositores en sus planteamientos.

Un aspecto central es que las tres organizaciones observaron que la principal oposición no está en los derechos de la infancia en sí, sino el enfoque que se les da. Es decir, por ejemplo, ningún sector se opondría a los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales de niñas, niños y adolescentes, sin embargo, sí se está en contra de temas relacionados con los derechos sexuales y reproductivos o de temas considerados controversiales como la adopción de matrimonios del mismo sexo, temas que no se lograron incluir en la LGDNNA.

---

<sup>14</sup> Se trata de una tendencia en Internet que los usuarios han nombrado “pobrezafilia”, la cual discrimina, ataca la dignidad de las mujeres, las ve como objetos y relaciona su clase social con que están disponibles para cualquier hombre (Juárez, 2015).



*Tabla 30 Resultados de la observable capacidad para realizar mapeo de actores opositores de las OSCDNNA*

<b>Observables</b>	<b>Definición</b>	<b>Alianza MX</b>	<b>REDIM</b>	<b>Save the Children</b>
Capacidad para realizar mapeo de actores opositores	La organización tiene definidos los actores opositores a su agenda	1	1	0
	Toma en cuenta los actores opositores para las acciones de incidencia en políticas públicas	1	1	0
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

### *3.5.3 Intermediación política*

El enfoque de esta dimensión es el reconocimiento de las OSC y la legitimidad de sus acciones. Las tres OSC entrevistadas tienen un alto compromiso con el problema público que atienden, un protagonismo destacable y un gran reconocimiento.

Por supuesto, estas organizaciones puede considerarse en diferentes niveles por sus propias características, es decir, Alianza MX su protagonismo y reconocimiento obedecen a los miembros que la conforman. En lo individual cada uno tiene un gran peso y han logrado un posicionamiento a pesar del poco tiempo desde su formación. La REDIM tiene una trayectoria de mayor tiempo, con más presencia mediática, tiene reconocimiento en el sector y en el ámbito de la incidencia; y finalmente Save the Children, al ser una organización internacional, tiene un peso específico generalizado en todos sus ámbitos de acción. Es por ello que de promedio en esta observable obtuvieron 2.5.

*Tabla 31 Resultados de la dimensión intermediación política de las OSCDNNA*

Observables	Definición	Alianza MX	REDIM	Save the Children
Autorización de los intermediados	Reconocimiento por parte de los intermediados	0	0	0
	Legitimidad de las acciones de intermediación	1	1	1
Agonismo	Los intermediados ciñen el comportamiento de las acciones de intermediación por parte de las OSC	0	0	0
Control social	La OSC es un ente reconocido con posibilidades de negociar a favor de los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes o trabajadoras/es	1	1	1
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	<b>Calificación</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Elaboración propia

### **3.6 Caso: La Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes**

#### *3.6.1 Contexto*

Los derechos de niñas y niños de cierta manera son derechos especiales y focalizados que profundizan en áreas determinadas para que puedan ejercerse. No quiere decir que tengan derechos diferentes al resto de los seres humanos, ni que su condición sea inferior a las personas adultas. Esta etapa de la vida es donde se comienzan a desarrollar habilidades, se carece de la posibilidad de realizar todas las actividades y de tomar determinadas decisiones que se reflejarían en el futuro de cada persona. Sin embargo, no significa que niñas y niños, no puedan opinar sobre su vida. Por ello, estos derechos protegen y promueven todas aquellas condiciones que las niñas y niños necesitan para vivir dignamente (Centro Vitoria, 2008), en caso de que alguna niña o algún niño por cualquier circunstancia no esté ejerciendo su derecho a tener una familia o alguien quien le cuida, el Estado, como en el caso de cualquier derecho humano, es el garante de velar porque éste se cumpla y no por ese hecho, el resto de los derechos se vean vulnerados.

Las OSC toman como parte de su agenda el cambio de paradigma sobre la concepción de la infancia, es decir, a finales del siglo XX se comienza a considerar a la niñez como un sector que tiene su propio protagonismo. En

1989 surge la Convención de los Derechos del Niño (CDN), misma que fue ratificada por México en 1990. En la CDN es un instrumento jurídico internacional que define las obligaciones de los gobiernos para garantizar los derechos.

El Comité de los Derechos del Niño es el ente encargado para dar seguimiento al cumplimiento de la CDN. Para esto, los gobiernos están obligados a presentar informes periódicos sobre la situación de la infancia.

Esto puede considerarse un parte aguas, en la interacción Gobierno - Sociedad Civil, puesto que ambos sectores incluyen en sus agendas un mismo problema público. Al mismo tiempo que se ratifica la CDN, es decir, finales de los ochenta, principios de los noventa, surgen organizaciones, las cuales adquieren el compromiso de construcción de agenda pública, de incidencia en política pública y de generación y difusión de los derechos de niñas, niños y adolescentes (Hernández, 2013). El Estado Mexicano presentó cinco Informes al Comité de los Derechos del Niño, en los años 1992, 1998, 2004 y en 2015 presentó conjuntamente el cuarto y quinto informe. Además de dos informes especiales sobre niños en conflictos armados y la venta de niños, en 2008.

Y, por otro lado, Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil (ROSC) presentaron informes alternativos, con diversas recomendaciones, entre ellas: la creación del Sistema Integral de Protección a la Infancia, derivado de una ley actualizada desde la perspectiva de los derechos de la infancia.

### *3.6.2 Mecanismos de incidencia*

Según la investigación hemerográfica y las entrevistas, las tres organizaciones pudieron implementar mecanismos de incidencia.

En el marco de la presentación del Tercer Informe del Estado Mexicano al Comité de los Derechos del Niño, en 2005, REDIM presentó un informe alternativo al Comité. Éste contenía un análisis exhaustivo, multidisciplinario y con la participación de diversos sectores, es decir, de OSC, académico, incluso del sector público; de la situación de los derechos de la infancia en México. El

informe contenía, como parte de las recomendaciones, la creación de un Sistema de Protección a la infancia y adolescencia derivado de una legislación, como observamos a continuación:

- Creación de sistemas: nacional, estatales y municipales de protección de los derechos con autonomía, fuerza jurídica y presupuesto propio para operar y afectar prácticas y políticas públicas.
- Promover la reforma al Artículo 73 Constitucional, para que la infancia y sus derechos sean de competencia de concurrencia de la federación y de los estados, con la finalidad de proporcionar un marco jurídico apropiado para que la Ley de Protección de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, se reforme y pueda incidir en las legislaciones locales.
- Se requieren de metodologías y herramientas para evaluar la calidad de las leyes de derechos de la infancia frente a la Convención antes de proceder a su aprobación y de mecanismos para reformar las leyes vigentes a fin de que cumplan con el espíritu, principios y disposiciones de este Tratado. (REDIM, 2005: 16).

Ya en el 2014, en el marco del cuarto y quinto Informe que el Estado Mexicano la REDIM y la Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en México (Alianza MX) presentaron cada red informes alternativos, donde nuevamente se menciona la necesidad del Sistema de Protección a la Infancia en México

En el Informe Alternativo sobre la situación de garantía de derechos de niñas, niños y adolescentes en México de la REDIM se especifica:

#### ...12.4 Recomendaciones

19. Establecer un Sistema Integral de Garantía de los derechos de la infancia en el país, que articule y coordine las acciones de los diferentes sectores de la administración pública federal, estatal y municipal en materia de protección y difusión de los derechos de niñas, niños y adolescentes del país... (REDIM, 2014: 63 y 64).

Otro lugar donde aparece esta demanda es en el Informe de la Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en México (Alianza MX):

... Generación de una Ley General de Garantía de los Derechos de niñas, niños y adolescentes, que incorpore lo establecido por la reforma al artículo 1º y 4º constitucionales.

Creación de un Sistema Nacional, con alcance estatal y municipal de garantía y protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes, que cuenten con autonomía, capacidad jurídica y presupuesto propio y adecuado para implementar, orientar, monitorear y evaluar prácticas y políticas públicas que afecten a la infancia.

...Retomar los esfuerzos para la creación de un Programa Nacional para la Infancia. (Alianza MX, 2014: 44).

El Comité de los Derechos del Niño daba sus recomendaciones a partir del análisis de todos los informes. Desde la perspectiva de las políticas públicas, esto abrió el camino para posicionar en la agenda gubernamental los problemas públicos relacionados con la infancia y adolescencia que comenzaron a posicionar en la agenda pública, ante la información oficial que presentaba el Gobierno mexicano.

### *3.6.3 Origen de la iniciativa*

El 11 de junio de 2014, en el marco del Día Mundial contra el Trabajo Infantil, Enrique Peña Nieto anunció el proyecto de Ley General para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, con el carácter de iniciativa de trámite preferente. Dicha propuesta de Ley tuvo muchas críticas, por parte de legisladores, sociedad civil y UNICEF (Román, 2014).

Esta fue la primera iniciativa preferente del sexenio, por lo que políticamente tuvo, desde su origen, ventajas para ser aprobada, además de la obligación de discutirse en menos de un mes.

Lo efectivamente novedoso de esta propuesta estaba relacionado con el enfoque, el cambio de paradigma de la visión tutelar, a la perspectiva de derechos humanos (Peschard, 2014).

### *3.6.4 Participación de las OSCDNNA*

La propuesta fue criticada por organizaciones civiles, quienes la consideraron como una ley asistencialista, que incluso podría poner en riesgo los avances en derechos humanos que ha tenido México en el último lustro (IDC, 2014).

La Red por los Derechos de la Infancia (REDIM) entregó una propuesta al Equipo de Transición del gobierno peñanietista para conformar el Sistema de Protección a la Infancia. La REDIM sometió la iniciativa presidencial al Índice de Medición de Calidad de las Leyes creado por la misma REDIM con base en los lineamientos de la Convención de la ONU, la cual fue reprobada, con una calificación de tres en escala de 10, puesto que le faltaban herramientas para garantizar los derechos humanos.

Otra de las críticas de la REDIM fue sobre el gabinete social presidido por la Secretaría de Gobernación, donde no participan el Poder Judicial, el Poder Legislativo, la sociedad civil y mucho menos, los niños, las niñas y los adolescentes (Flores, 2014).

La Alianza MX comenzó a participar desde la iniciativa de Ley. Incidieron en la creación de la Comisión de los Derechos de la Niñez en la Cámara de Diputados. La Comisión del PRD cedió una de sus comisiones para que se conformara. Realizaron muchas reuniones en torno a las propuestas de Ley. De acuerdo con Nashielli Ramírez “Cuando llega la propuesta Presidencial es una cosa terrible que no retoma nada de lo que se había trabajado con la Comisión de Niñez, con la CNDH y la Comisión Especial de niños y familia del Senado” (Ramírez, entrevista, 15/junio/16).

Ahí la Alianza MX participó, tanto en los documentos, como en las audiencias y en las consultas cerradas para integrar la LGDNNA; por lo que se incidió en la creación, en el cabildeo, en la discusión y en las correcciones (Ramírez, entrevista, 15/junio/16).

### *3.6.5 Organismos internacionales*

UNICEF expresó que la iniciativa respondía, igualmente que las organizaciones, a una lógica asistencialista; pese al avance que implica una legislación para niños, niñas y adolescentes (Montalvo, 2014).

### *3.6.6 Análisis de las interacciones*

#### 3.6.6.1 Cabildeo y alianzas

Participaron en la discusión las senadoras del Partido Acción Nacional (PAN), Mariana Gómez del Campo; Pilar Ortega y Layda Sansores del Partido del Trabajo (PT) y Mario Delgado del Partido de la Revolución Democrática (PRD). Ellos pidieron que la propuesta del Ejecutivo no fuera votada, no obstante su carácter de preferente, porque consideraron que contenía muchas inconsistencias. Durante las audiencias públicas, trabajaron seis comisiones del Senado (Plenilunia, 2014).

Durante la discusión, en las audiencias participaron especialistas y OSC, entre ellas: REDIM, Save the Children, Alianza MX, Colectivo contra la Trata de Personas y especialistas en Derechos de la infancia.

Los argumentos de las OSC se centraron en que el Estado debía asumir sus responsabilidades sobre el tema de las prácticas intolerables, como la trata de personas, garantizar albergues en buen estado, la violencia familiar. Así como, el de analizar las diferentes formas de familias establecidas en México, la calidad en la asistencia social, hacer una real separación de funciones entre las instituciones involucradas en este asunto, la migración y los derechos de la infancia, los protocolos de protección a los infantes, la educación y el retorno de niños migrantes no acompañados (Plenilunia, 2014).

Uno de los grupos de interés que se veían afectados en el planteamiento inicial, eran los medios de comunicación, puesto que se mencionaban sanciones a quienes difundieran historias sobre niños sin contar con el aval de los padres, o incluso teniéndolo, si lo publicado ponía en riesgo su dignidad. Evidentemente

los medios de comunicación tuvieron influencia y lograron que se cambiara de sanciones penales a administrativas (IDC, 2014).

Finalmente, por unanimidad, el Senado de la República aprobó en lo general el proyecto de decreto para expedir la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. Se modificaron 106 de los 141 artículos de la iniciativa presidencial y posterior a las discusiones se añadieron 14 artículos nuevos; además del cambio de nombre y de las facultades al Ejecutivo federal para presidir un consejo nacional.

Como se pudo observar según los mecanismos de incidencia planteados, las tres OSC utilizaron todos excepto las movilizaciones, es por ello que en la misma lógica de calificación obtuvieron 4.

*Tabla 32. Promedio de los resultados de mecanismos de incidencia de las OSCDNNNA*

Observables	Definición		
<b>Mecanismos de incidencia</b>	Diagnósticos, informes o investigaciones		
	Inclusión del tema en la agenda pública		
	Cabildeo		
	Alianzas		
	Movilizaciones		
	<b>Total</b>		<b>4</b>
	<b>Calificación</b>		<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia

### 3.6.6.2 Resultados de la incidencia

La LGDNNNA crea y regula la integración, organización y funcionamiento del Sistema Nacional de Protección Integral de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes y se eliminó la facultad de la Secretaría de Gobernación de establecer lineamientos para que los concesionarios de radiodifusión (Senado de la República, 2014).



### 3.6.6.3 Sistema de Nacional de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes y la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes

El 4 de diciembre de 2014 se publicó la Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes cuyo objeto es reconocerlos como titulares de derechos, de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad; y garantizar su pleno ejercicio, respeto, protección y promoción. Además, con la ley se busca crear y regular un sistema Nacional de Protección Integral de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, a efecto de que el Estado mexicano cumpla con su responsabilidad de garantizar la protección, prevención y restitución integrales cuando estos derechos hayan sido vulnerados (CNDH, 2015).

El enfoque con el que se crea el SIPINNA, parte de un reconocimiento gubernamental de la necesidad de proteger los derechos de niñas, niños y adolescentes, con sus variadas problemáticas y las maneras de atenderlos. Se reconoce oficialmente la multiplicidad de programas aislados, que hacen que difícilmente se pueda atender de forma integral.

El SIPINNA contempló la agenda de las Organizaciones de la Sociedad Civil al:

- Considerar a los niños, niñas y adolescentes como sujetos de derechos, resaltando que se opone a un enfoque tutelar y de pasividad
- Reconoce que se deben de establecer mecanismos para lograr el empoderamiento y la participación de niñas, niños y adolescentes
- Una perspectiva de universalidad al considerar la diferencia entre el ejercicio pleno de derechos y la restitución de los mismos a las niñas, niños y adolescentes que estén en riesgo social.
- Contempla la integralidad en la protección, es decir la interdependencia de los derechos humanos, donde involucra también a la totalidad de los actores relacionados, es decir, públicos, privados y de la sociedad civil.

- Y la descentralización institucional, porque establece la responsabilidad de Estados y Municipios para elaborar, ejecutar y monitorear la política pública. (SIPINNA, s/f).

Como se pudo apreciar, los contenidos de la agenda de las OSC al respecto de la necesidad de un sistema se incluyó en la Agenda gubernamental, es por ello que se promulgó un nuevo marco jurídico para la garantizar el ejercicio pleno de los derechos de niñas, niños y adolescentes, donde las OSC tuvieron una activa participación con los diversos mecanismos de incidencia y en este caso se involucraron en la formulación de la política pública. Es por ello que las tres OSC fueron calificadas con 5 en la medición de indicadores de incidencia.

*Tabla 33 Promedio de los resultados de la incidencia de las OSCDNNA*

Observables	Definición	
Indicadores de incidencia	Agenda gubernamental que incluye la agenda de las organizaciones	
	Nuevos marcos jurídicos que incluye la agenda de las organizaciones	
	Involucramiento de otros actores en la formulación en las políticas públicas	
	<b>Total</b>	<b>3</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

### **3.7 Conclusiones del capítulo 3**

Las tres OSC analizadas lograron tener en promedio calificaciones arriba de 4, exceptuando en Capacidades organizacionales, porque Alianza MX tuvo una puntuación de 1.1 y en el Contexto de defensa de Derechos Humanos Save the Children obtuvo 2.5.

*Tabla 34. Resultados de las categorías analíticas de las OSCDNNA*

<b>Categorías analíticas</b>	<b>Alianza MX</b>	<b>REDIM</b>	<b>Save the Children</b>	<b>Promedio</b>
Capacidades organizacionales	1.1	4.3	5	<b>3.5</b>
Destrezas técnicas	5	5	5	<b>5.0</b>
Destrezas políticas	4.6	4.9	4.8	<b>4.8</b>
Arraigo social	4.4	4.4	4.4	<b>4.4</b>
Contexto de defensa dh	4.2	4.2	2.5	<b>3.6</b>
<b>Promedio</b>	<b>3.9</b>	<b>4.6</b>	<b>4.3</b>	<b>4.3</b>

Incidencia en políticas públicas	4.5	4.5	4.5	<b>4.5</b>
----------------------------------	-----	-----	-----	------------

Fuente: Elaboración propia

Resaltan sus destrezas técnicas y las destrezas políticas, siendo relevante su relación y conocimiento del Gobierno para poner temas en la agenda pública y poder participar en las discusiones del Sistema, en este caso del SIPINNA, tema que estuvo por más de diez años en la agenda.

Es importante considerar algunos hechos que forman parte del contexto de defensa de derechos humanos que también propició la creación del SIPINNA y la promulgación de la LGNNA. Durante 2014 sucedieron acontecimientos como la Casa Blanca<sup>15</sup> y los abusos de las fuerzas policiales estatales y federales, con los casos de Ayotizínapa<sup>16</sup> y Tlatlaya<sup>17</sup>.

La legitimidad de sus acciones y la cercanía con el problema público permitió que las organizaciones presentaran los diagnósticos de la situación de la infancia y adolescencia en México, pero también que el Comité de los Derechos

<sup>15</sup> 10 de noviembre. El portal Aristegui Noticias da a conocer que la familia presidencial posó una residencia valuada en 86 millones de pesos, en las Lomas de Chapultepec, de la Ciudad de México. La llamada Casa Blanca se encuentra a nombre de Juan Armando Hinojosa, presidente de Grupo Higa, empresa que recibió millonarios contratos para obras públicas en el Estado de México durante la administración de Enrique Peña Nieto. Debido a la magnitud del escándalo, nueve días después la primera dama, Angélica Rivera, explica mediante un video cómo llegó este bien a sus arcas: "es producto de su larga trayectoria en la empresa Televisa". El hecho deja al descubierto los conflictos de interés entre la pareja presidencial y Grupo Higa.

<sup>16</sup> 26 de septiembre. En Iguala, Guerrero, un grupo de normalistas, a bordo de tres autobuses, es atacado por policías estatales, dejando a tres personas muertas y 43 estudiantes desaparecidos. Los hechos dejan al descubierto los vínculos entre autoridades estatales con el grupo criminal Guerreros Unidos, a quienes se les encomendó atacar a los jóvenes. La masacre trae consigo la indignación nacional e internacional, así como multitudinarias manifestaciones en todo el país para exigir la presentación con vida de los estudiantes. Las dudosas investigaciones sobre el caso ponen en duda la credibilidad de la Procuraduría General de la República y de su titular. Así mismo, la situación pone en jaque al gobierno de Enrique Peña Nieto, quien es cuestionado, incluso por organismos internacionales.

<sup>17</sup> 30 de junio. Elementos del Ejército mexicano asesinan a 22 presuntos integrantes del grupo criminal "Guerreros Unidos", tras un enfrentamiento en el municipio de Tlatlaya, Estado de México. La agencia de noticias AP y la revista Esquire cuestionan que el caso se trató de ejecuciones extrajudiciales. Las investigaciones desembocan en la detención de 25 militares y al día de hoy a siete se les ha dictado formal prisión (Arsenal, 2014).

del Niño tome en cuenta la valoración que estas OSC tienen sobre los problemas públicos de niñas, niños y adolescentes en México.

Otro aspecto importante fue lo dicho por Alianza MX en relación a la agenda de infancia: “ésta siempre se ha considerado una agenda “light” donde difícilmente hay disensos, sino por el contrario, hay gran consenso, sin embargo el enfoque es lo que siempre ha estado en juego” (Ramírez, entrevista 15/junio/2016). Es decir, preocupaba a las OSC que nuevamente quedara establecido en la Ley un enfoque tutelar, en lugar de uno de derechos humanos. La iniciativa preferente implicó escaso tiempo para ser discutida y claramente hubo una presencia y participación en las audiencias de discusión y sobre todo se observa el cambio de la propuesta original a la ley publicada. Ahí las Organizaciones de la Sociedad Civil, junto con otros actores como UNICEF, y legisladores que tuvieron la apertura y la coincidencia ideológica para incluir la perspectiva de las OSC.

Por ello y de acuerdo a la propuesta de medición de la última categoría analítica referente a la Incidencia en Políticas Públicas, las tres organizaciones entrevistadas tuvieron incidencia en diversos temas de la agenda de infancia y para que se diera la publicación de la LGDNNA, además de que seguirán participando en la implementación del SIPINNA, derivada del desarrollo de sus Capacidades y Destrezas, además del contexto favorable para que se concretaran los objetivos de este caso.

## Capítulo 4. Organizaciones de la Sociedad Civil de derechos humanos laborales (OSCDHL) y las Políticas Públicas en México

Fundación de la división del trabajo

*Dicen que fue el rey Manu quien otorgó prestigio divino a las castas de la India. De su boca, brotaron los sacerdotes. De sus brazos, los reyes y los guerreros. De sus muslos, los comerciantes. De sus pies los siervos y los artesanos. Y a partir de entonces se construyó la pirámide social, que en la India tiene más de tres mil pisos.*

*Cada cual nace donde debe nacer, para hacer lo que debe hacer. En tu cuna está tu tumba, tu origen es tu destino: tu vida es la recompensa o el castigo que merecen tus vidas anteriores, y la herencia dicta tu lugar y tu función.*

*El rey Manu aconsejaba corregir la mala conducta: si una persona de casta inferior escucha los versos de los libros sagrados, se le echará plomo derretido en los oídos; y si los recita, se le cortará la lengua.*

*Estas pedagogías ya no se aplican, pero todavía quien se sale de su sitio, en el amor en el trabajo o en lo que sea, arriesga escarmientos públicos que podrían matarlo o dejarlo más muerto que vivo.*

*Los sincasta, uno de cada cinco hindúes, están por debajo de los de más abajo. Los llaman intocables, porque contaminan: malditos entre los malditos, no pueden hablar con los demás, ni caminar sus caminos, ni tocar sus vasos ni sus platos. La ley los protege, la realidad los expulsa, a ellos, cualquiera los humilla; a ellas, cualquiera las viola, que ahí sí que resultan tocables las intocables.*

*A fines del año 2004, cuando el tsunami embistió contra las costas de la India, los intocables se ocuparon de recoger la basura y los muertos.*

*Como siempre.*

*Eduardo Galeano, Espejos*

Este capítulo contiene el análisis de los resultados de las capacidades organizacionales, destrezas técnicas, destrezas políticas, arraigo social y el contexto de dos Organizaciones de la Sociedad Civil y una Red de Organizaciones de la Sociedad Civil que trabajan el tema de derechos humanos laborales; éstas son el Centro de Reflexión y Acción Laboral (CEREAL), Proyecto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (ProDESC) y la Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio (RMALC). Posteriormente se describirá el caso en el que se aprobó la Reforma Laboral, para concluir con el análisis de incidencia.

## **4.1 Análisis de los resultados de las capacidades organizacionales de las OSCDHL**

### *4.1.1 Ordenamiento sólido y estable*

El CEREAL Guadalajara es uno de los proyectos de la organización Fomento Cultural y Educativo (FCE), donde cada proyecto cuenta con una autonomía relativa. El equipo del CEREAL está conformado por una Coordinación y Responsables de las Áreas de: Educación y Asesoría, Investigación y Análisis, Comunicación y Vinculación. En el caso de ProDESC es una organización que cuenta con una Dirección Ejecutiva; Coordinaciones de: Procesos organizativos, del Área de Justicia Transnacional y del Área Administrativa; además de una Responsable de Comunicación. Finalmente, RMALC es una Coalición de organizaciones multisectoriales incluyendo sindicatos, académicos, organizaciones no gubernamentales de todos los temas, y organizaciones de pequeños empresarios. Cuenta con un Comité Coordinador y después Coordinaciones a nivel de los estados, en términos regionales. Posteriormente se implementó un Comité Ejecutivo con una Presidencia, Secretario, un Tesorero y los Consejeros.

El tipo de planeaciones internas son acordes a la estructura de cada organización; las tres organizaciones cuentan con ellas, sólo RMALC carece de una planeación estratégica por eso obtuvo 3.3 de calificación, mientras CEREAL y ProDESC obtuvieron 5.

CEREAL comentó que recientemente elaboraron la planeación estratégica a cinco años. También realizan un plan anual, con revisiones semestrales y anuales y los resultados los evalúan con indicadores definidos.

ProDESC cuenta con una planeación estratégica de referencia y una operativa que se revisan semestralmente por la naturaleza de su trabajo, específicamente porque llevan casos donde los procesos legales están en constante reestructuración. Ésta es validada por las Coordinaciones y la Dirección Ejecutiva.

Finalmente, RMALC, por su naturaleza, difícilmente podría realizar una Planeación Estratégica como en las otras dos organizaciones. Planean por medio de Asambleas planes anuales y quinquenales a partir de un diagnóstico de la temática en la que están trabajando.

Las tres OSC manifestaron medir el cumplimiento de su planeación con base en indicadores, por ello, obtuvieron 5 de calificación en dicha observable.

*Tabla 35. Resultados de la observable planeación interna de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Planeación interna	Planeación anual	1	1	1
	Planeación estratégica	1	1	0
	Inclusiva	1	1	1
	Enfocada hacia la solución de los problemas más sentidos	1	1	1
	Consolidada en equipos de trabajo involucrados con los objetivos de la organización	1	1	1
	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia

Las tres OSCDHL tienen establecidos mecanismos de toma de decisiones en instancias colectivas o representativas y, por lo tanto, muestran un liderazgo compartido, por lo que obtuvieron 5 de calificación.

En el caso del CEREAL, tiene una Asamblea y un Consejo conformados por miembros de la organización, éstas son las instancias de mayor autoridad y responsabilidad dentro de FCE. Ellas definen los lineamientos generales a seguir. Las directrices en la toma de decisiones son dictadas por el Consejo y la Dirección General.

ProDESC cuenta con una definición de puestos y cargos que tienen diferentes niveles (senior, junior y fellow). La toma de decisiones es colectiva, pero son en los niveles más altos junto con la Dirección Ejecutiva: en este aspecto sí manejan una estructura más jerárquica. En la RMALC la toma de decisiones es horizontal y colectiva, fomentando la participación entre sus miembros.

*Tabla 36. Promedio de las observables liderazgo compartido de las OSCDHL*

Observable	Características	
Liderazgo compartido	Influencia en la organización desde un conjunto de individuos	
	Visión de metas compartidas	
	Protagonismo del grupo de individuos dado por su estatus dentro de la organización	
	<b>Total</b>	<b>3</b>
	<b>Promedio</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 37. Promedio de la observable mecanismos para la toma de decisiones de las OSCDHL*

Observable	Características	
Mecanismos para la toma de decisiones	Capacidad para identificar y seleccionar un curso de acción	
	Esta identificación y selección sea de manera colectiva	
	<b>Total</b>	<b>2</b>
	<b>Promedio</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

CEREAL mencionó tener un plan de profesionalización y cuentan con conocimientos y un nivel alto de experiencia en la defensa de derechos humanos laborales y negociación.

En el caso de ProDESC, dentro de sus prácticas está darle prioridad a las personas que han sido voluntarias y, si existe una posibilidad, de acuerdo a su desempeño y a su compromiso, puede pasar a formar parte del Equipo Operativo. Una vez que se pertenece a éste, constantemente tienen capacitaciones, que se apoyan y promueven institucionalmente. De esta manera, siempre hay la posibilidad de subir en el escalafón. Además, las Coordinaciones pueden actuar como mentores para los otros niveles.

Finalmente la RMALC carece de ese tipo de planes o estructuras, aunque tienen experiencia en los temas relacionados con sus objetivos, las temáticas que trabajan son diversas, entre ellas los derechos humanos laborales.

En la observable Desarrollo profesional al interior del organismo CEREAL obtuvo 1 de calificación al sólo contar con un plan de profesionalización y



ProDESC obtuvo 3 porque tienen estrategias de profesionalización y posibilidades de movilidad dentro de la organización.

*Tabla 38 Resultados de la observable desarrollo profesional al interior del organismo de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Desarrollo profesional al interior del organismo	Tienen:			
	Plan de carrera/plan de profesionalización	1	0	0
	Estrategias de profesionalización	0	1	0
	Posibilidades dentro de la organización para ascender o moverse en el organigrama	0	1	0
	Posibilidades dentro de la organización para hacer intercambios o pasantías en otros Estados o en el Extranjero	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

Sobre la especialización de sus miembros, CEREAL y ProDESC tienen amplios conocimientos en la defensa y promoción de los derechos humanos, sin embargo se consideró que no cuentan con las habilidades para la negociación en políticas públicas, por lo que obtuvieron 3 y 5 de calificación, respectivamente.

*Tabla 39 Resultados de la observable especialización de los miembros de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Especialización de los miembros	Tienen:			
	Habilidades de negociación para la incidencia en políticas públicas	0	1	0
	Conocimientos especializados en derechos de la infancia/derechos humanos laborales	1	1	0
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

RMALC en ambos aspectos obtuvo 0 de calificación. Como se mencionó anteriormente, una de las organizaciones miembros de RMALC es experta en derechos humanos laborales.

Respecto de la Estructura organizativa, CEREAL comentó que en la reciente revisión de sus objetivos estratégicos y elaboración de la planeación estratégica, confirmaron que la estructura es adecuada para el cumplimiento de sus objetivos, por lo que obtuvo 5 de calificación. A diferencia, ProDESC que expresamente mencionó que su estructura está en un momento de transición junto con otros puntos del desarrollo institucional, reconociendo que no es la estructura ideal. Finalmente, RMALC tiene una estructura cambiante de acuerdo a los temas que están abordando. Consideran que han tenido que irse adaptando y actualizando a partir de la propia experiencia de los miembros, por lo que ProDESC y RMALC en este aspecto obtuvieron 0 de calificación.

*Tabla 40. Resultados de la observable estructura organizativa acorde a los objetivos estratégicos de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Estructura organizativa acorde a los objetivos estratégicos	Alineación de las partes que conforman la organización con los objetivos estratégicos	1	0	0
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

Sus mecanismos de comunicación interna son, en su mayoría, presenciales, pero responden a sus necesidades por lo que son acordes a su estructura. En el caso de CEREAL tienen una reunión anual de todos los miembros que se encuentran en diferentes Estados de la República, llamado Seminario de reflexión donde se trabajan los lineamientos dictados por la Asamblea y el Consejo, de manera participativa. Este espacio es el más importante de comunicación interna. No cuentan con lineamientos específicos en esta materia, los mecanismos dependen de cada Equipo y usan medios electrónicos para el intercambio de información, por ello obtuvieron 4 de calificación. ProDESC tiene reuniones semanales de equipo, con el objetivo de actualizar la información sobre los procesos; además de temas institucionales, del personal o administrativos. Hay una comunicación interna fluida entre todos los niveles del

organigrama por lo que obtuvo 5 de calificación. En el caso de RMALC tienen reuniones de Consejo y lleva a cabo Asambleas nacionales y regionales, con el fin de coordinar actividades. Tienen un mayor alcance por considerarse una coalición, por lo tanto el seguimiento puede ser diferente, es por ello que obtuvo 3 de calificación.

*Tabla 41. Resultados de la observable mecanismos permanente de información de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Mecanismos permanente de información	Los mecanismos de comunicación interna permiten:			
	Transmitir y recibir información	1	1	1
	Toma de decisiones	1	1	0
	Adecuadas	1	1	0
	Pertinentes	1	1	0
	Mecanismos utilizados:			
	Reuniones	1	1	1
	Comunicados	0	1	0
	Correos electrónicos	1	1	1
	Mensajes Whatsapp	1	1	1
	<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>4</b>
	<b>Calificación</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia

Sobre los recursos tecnológicos, CEREAL considera que tiene los suficientes, RMALC carece de esta infraestructura. En este aspecto ProDESC sobresale debido a que están en una faceta de transición al software libre, por cuestiones de seguridad digital, debido a que allanaron, recientemente, sus oficinas, robándoles equipos de cómputo e información.

*Tabla 42. Resultados de la observable infraestructura moderna de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Infraestructura moderna	Sus recursos tecnológicos son suficientes para cumplir con su planeación	1	1	0
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

#### *4.1.2 Certidumbre económica*

Al respecto del sostenimiento, como ya se mencionó CEREAL es uno de los proyectos de FCE. La oficina central cuenta con Coordinaciones Administrativas y de Procuración de Fondos.

Ya al interior del CEREAL, la Coordinación y la persona responsable denominado Ecónomo, lleva el manejo del presupuesto, la recolección de elementos y evidencias para rendir los informes a las financiadoras, y la gestión del día a día, por lo que en la observable Equipo especializado en el manejo de recursos obtuvieron 5. Cuentan con un financiamiento 100% de fuentes privadas internacionales y en fuentes de financiamiento y sus porcentajes se les calificó con 3.

Este último punto coincide con ProDESC, que por política interna considera incoherente tener fuentes de financiamiento público al ser una organización no gubernamental, por lo que también obtuvieron 3 de calificación. Al respecto del equipo especializado en el manejo de recursos, ProDESC cuenta con un Área Administrativa, la cual es el primer contacto con las personas que acuden a la organización; también en dicha área tienen toda la relación con las financiadoras, donantes y la parte contable, por lo que obtuvo 4 de calificación. En el caso de RMALC es totalmente contrario. Trabajan con contribuciones personales y de las organizaciones que participan en este espacio. Nunca han sido una organización que ha tenido recursos, le dan más valor a la independencia en sus acciones. Sólo reciben apoyos de algunas fundaciones que tengan una clara visión compartida con sus objetivos por lo que en las tres observables obtuvo 0.

*Tabla 43. Resultados de las observables equipo especializado en el manejo de recursos, fuentes de financiamiento y porcentaje de cada fuente de financiamiento de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Equipo especializado en el manejo de recursos	Tienen:			
	Área/Coordinación administrativa	1	1	0
	Personal responsable de la administración	1	1	0
	Área de procuración de fondos	1	0	0
	Personal responsable de la procuración de fondos	1	1	0
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
Fuentes de financiamiento	Públicas	0	0	0
	Privadas	1	1	0
	Nacionales	0	0	0
	Internacionales	1	1	0
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
Porcentaje de cada fuente de financiamiento	Diversificación de fondos			
	Hasta 50% Públicas	0	0	0
	Hasta 50% Privadas	1	1	0
	Hasta 50% Nacionales	0	0	0
	Hasta 50% Internacionales	1	1	0
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

#### *4.1.3 Permanencia*

Como parte de los mecanismos claros de operación de CEREAL están los estatutos y políticas, las cuáles establecen los lineamientos generales que rigen a todo FCE. Existe, como ya se mencionó, una autonomía relativa. Estos estatutos y políticas son a nivel general de los principios y mística de la organización, pero no cuentan con procedimientos operativos sistematizados, por lo que obtuvieron la calificación de 3. Al respecto de sus experiencias, sólo tienen un documento sobre ellas que comparten en las capacitaciones con las trabajadoras, por lo que obtuvieron 3 de calificación. ProDESC cuenta manuales y procedimientos; como el manual de voluntarios y pasantes,

formatos de comprobación de gastos, reglamentos por áreas, reglamentos de las viviendas que arrendan para el seguimiento de los casos fuera de la Ciudad de México, entre otros. Al respecto de la sistematización de experiencias, ProDESC cuenta con distintos niveles de sistematización de sus procesos. Tienen documentos base de consulta interna, con información desglosada de los casos. Se tienen fichas de los casos que han acompañado. La información sistematizada se comparte con otras organizaciones, medios de comunicación y les ha funcionado también como material de incidencia a nivel nacional e internacional, por lo que en los dos aspectos obtuvo 5 de calificación.

RMALC sólo ha sistematizado experiencias y realizado investigaciones que comparten en los procesos de capacitación que realizan y con las redes con las que se vinculan, por lo que en Sistematización de la experiencia obtuvo 3 de calificación.

Las OSCDHL obtuvieron 5 en el último aspecto referente a la existencia de réplica, puesto que las tres realizan procesos de capacitación que comparten con sus capacitados, trabajadores, campesinos y otras organizaciones.

*Tabla 44. Resultados de las observables metodologías y mecanismos claros para su operación; sistematización y evaluación constante de la propia experiencia y existencia de réplica de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Metodologías y mecanismos claros para su operación	Tienen:			
	Estatutos/Políticas	1	1	0
	Procedimientos de operación sistematizados	0	1	0
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
Sistematización y evaluación constante de la propia experiencia	Sus experiencias de trabajo están:			
	Sistematizadas	1	1	1
	Publicadas	0	1	0
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
	<b>Calificación</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>
Existencia de réplica	Compartido sus experiencias con otras organizaciones o instituciones	1	1	1
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Análisis de los resultados de las destrezas técnicas de las OSCDHL

CEREAL cuenta con una gran experiencia en la defensa y promoción de los derechos humanos laborales. Sí tienen claridad del contexto político, social y económico y de la situación de las violaciones a los derechos humanos laborales en la industria de la electrónica, por lo que en ese aspecto obtuvieron 5 de calificación. Elaboran un informe anual de la situación de los derechos humanos laborales en la industria de la maquila de la electrónica, con una clara identificación de las necesidades, características y magnitud.

ProDESC, a su vez, también realiza análisis prospectivo de cuáles son los temas coyunturales y estructurales políticos, económicos y sociales que pueden ser de ayuda o que pueden ser perjudiciales para los casos que acompañan. También identifican que otros espacios pueden servir para darle visibilidad a los casos y de cierta manera ejercer presión para darles solución.

Para RMALC son diferentes los mecanismos para realizar las acciones planeadas. Como la base de su trabajo desde su formación, han investigado y analizado sobre las consecuencias del Modelo Neoliberal en el ejercicio pleno de los derechos humanos, a través de los Tratados de Libre Comercio. Como se puede observar su tema de experiencia es parte de todo el sistema económico internacional, por lo que carecen de una relación directa con el gobierno. RMALC al igual que CEREAL, obtuvo 5 de calificación en la Claridad de contexto y en la Capacidad de elaboración de diagnósticos.

*Tabla 45. Promedio de la observable claridad del contexto de las OSCDHL*

Observables	Definición	
Claridad del contexto	Para planear sus acciones analizan:	
	Contexto político	
	Contexto social	
	Contexto económico	
	Problema público que atienden	
	<b>Total</b>	
<b>Calificación</b>		<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 46. Promedio de la observable capacidad en la elaboración de diagnósticos de las OSCDHL*

Observables	Definición	
Capacidad en la elaboración de diagnósticos	Realizan diagnósticos del problema público que contenga:	
	Necesidades a atender	
	Características	
	Magnitud	
	<b>Total</b>	<b>3</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

Uno de los temas en los que ProDESC trabaja es el acceso a la justicia, por ello tienen un amplio conocimiento sobre cómo funciona el gobierno. Hacen un diagnóstico y un análisis para identificar cuáles son las autoridades responsables en cada caso, que deberían garantizar ciertos derechos y no lo están haciendo. ProDESC en general mostró más desarrollo de sus destrezas técnicas enfocado a las políticas públicas, por lo que obtuvieron en este apartado 5 de calificación en todos las observables.

El CEREAL conoce el funcionamiento de Gobierno, más no tienen relación directa con instancias públicas, salvo las Juntas de Conciliación y Arbitraje con los casos de despidos injustificados, aspecto en el que obtienen 0.

Justo en el análisis de costo – beneficio y del contexto consideran que en la actualidad, no hay margen de acción de incidencia y/o relación con el gobierno, consideran que desperdiciarían recursos, cuando pueden usar sus recursos en la formación directa de los actores. Es por ello que, desde el enfoque de las políticas públicas, obtienen calificación 0 en el Conocimiento del funcionamiento del Gobierno y los métodos de análisis de alternativas.

RMALC, al igual que el CEREAL, conocen el funcionamiento del Gobierno, más no contemplan en sus acciones vinculación con él, por lo que el análisis costo - beneficio que realizan es enfocado a los temas del Modelo Económico Neoliberal, es por ello que en ambas observables obtuvieron 0.



*Tabla 47. Resultados de la observable claridad del contexto de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Conocimiento del funcionamiento del Gobierno	Claridad en:			
	A qué instancias de gobierno acudir	0	1	0
	Facultades de las instancias	0	1	0
	Ámbito de gobierno	0	1	0
	Pasos para lograr que las instancias actúen	0	1	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 48. Resultados de la observable métodos de análisis de alternativas (costo – beneficio, costo – eficiencia) de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Métodos de análisis de alternativas (costo-beneficio, costo eficiencia)	Toma de decisiones de las acciones a partir de:			
	Viabilidad	0	1	0
	Análisis de fuerzas	0	1	0
	Contextos	0	1	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Análisis de los resultados de las destrezas políticas de las OSCDHL

#### 4.3.1 Negociación colectiva

En todas las observables de la negociación colectiva obtuvieron 5 de calificación, sólo la RMALC obtuvo 3.3 en Tipos de articulación, por carecer de proyectos conjuntos con sus aliados, entendiendo proyecto como un plan financiado, con metas, resultados, indicadores, objetivos generales y específicos.

A nivel nacional, CEREAL tiene como principal alianza es con la Red TdT, participan en las Asambleas y lo que llaman campos de lucha. También tienen relación con la Red de la Solidaridad con la Maquila. A nivel internacional, el principal espacio de comunicación y coordinación es con la red Good Electronics, donde CEREAL participa en el Consejo- Comité Directivo y actualmente tienen un proyecto en conjunto financiado por la Unión Europea.

En ocasiones, para alguna acción específica, también se tienen alianzas puntuales y/o coyunturales.

ProDESC maneja de manera conjunta el tema de incidencia y de vinculación, puesto que está relacionado con las alianzas políticas y alianzas estratégicas. Tienen relación con la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y con el Sistema Universal de Derechos Humanos, todo lo que tiene que ver con relatorías con los procedimientos especiales de Naciones Unidas, también pertenece a la Red TdT y tiene ciertas alianzas coyunturales. Cuando se establece una alianza para un proyecto, depende de cuánto involucramiento haya, pueden establecer desde un acuerdo verbal, hasta un memorándum de entendimiento con organización o redes.

Y, finalmente, la conformación de la RMALC se basa en la articulación de diversos actores. Tienen alianzas con organizaciones, sindicatos y académicos, como del Centro de Estudios Chicanos y Fronterizos. A partir de su estrategia de capacitación han logrado realizar talleres en distintos países de Latinoamérica y Estados Unidos y por lo tanto generar alianzas internacionales que han incidido en detener Planes transnacionales.

*Tabla 49. Resultados de las observables de articulación, actores y Mecanismos para la toma de decisiones dentro de las alianzas de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Tipo de articulación	Su participación con otros actores no gubernamentales son:			
	Estructurales	1	1	1
	Coyunturales	1	1	1
	Proyectos	1	1	0
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
	<b>Calificación</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3.3</b>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 50. Promedio de la observable actores de las OSCDHL*

Observable	Características		
Actores	Alianza con:		
	Organizaciones de la sociedad civil nacionales		
	Organizaciones de la sociedad civil internacionales		
	Organismos internacionales		
	Redes de organizaciones nacionales		
	Redes de organizaciones internacionales		
	Universidades/Académicos		
	<b>Total</b>		<b>6</b>
	<b>Calificación</b>		<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

*Tabla 51. Promedio de la observable mecanismos para la toma de decisiones dentro de las alianzas de las OSCDHL*

Observable	Características		
Mecanismos para la toma de decisiones dentro de las alianzas	Claridad en:		
	Propósitos conjuntos		
	Coordinación en las actividades		
	Establecimiento de cursos de acción		
	Procesamiento de conflictos		
	Distribución de las responsabilidades		
	<b>Total</b>		<b>5</b>
	<b>Calificación</b>		<b>5</b>

Elaboración propia

#### *4.3.2 Corresponsabilidad con el gobierno*

Al respecto de las fases de políticas pública en la que inciden CEREAL únicamente ha participado en la definición del problema público e identificación de alternativas, es por ello que obtuvieron de calificación 3. Esa misma calificación obtuvo la RMALC porque tienen claridad en el problema público que atienden y si contemplan alternativas, en las demás observables de Corresponsabilidad con el Gobierno obtuvieron 0.

*Tabla 52. Resultados de la observables fases de política en la que se incide de las OSCDHL*

<b>Observable</b>	<b>Características</b>	<b>CEREAL</b>	<b>ProDESC</b>	<b>RMALC</b>
Fases de política en la que se incide	Definición del problema	1	1	1
	Identificación de alternativas	1	1	1
	Evaluación de opciones	0	1	0
	Selección de la opción política, implementación y evaluación	0	1	0
	<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
	<b>Calificación</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia

La visión de ProDESC sobre el trabajo de incidencia está encaminado a la creación o al impulso de políticas públicas. No hacen trabajo de cabildeo para aprobación o modificación de leyes, porque consideran que el marco legal en México puede ser perfectible, sin embargo, apelan a un uso creativo del derecho. Consideran que un gran problema público es el acceso a la justicia. Sí han tenido diálogos determinados para impulsar puntos de acuerdo con legisladores. Comienza teniendo contacto con las autoridades de gobierno que estén directamente relacionadas en violaciones a derechos humanos, ya sea por la falta de cumplimiento o negligencia de la garantía de los DESCAs. Para el tema de derechos humanos laborales la discusión es con autoridades a nivel federal y también lo que hacen con actores gubernamentales de Estados Unidos, porque sus acciones tienen un componente binacional. En este sentido, tienen comunicación con la Embajada de EU en México, con el Departamento de Trabajo, el Departamento de Estado o el Departamento de Seguridad Nacional. ProDESC considera que ha incidido en varias fases del ciclo, pero quieren enfocarse en incidir en el diseño de políticas públicas. Al momento, lo han hecho en la evaluación de políticas públicas, principalmente en lo relacionado con trabajadoras/es con visas H2. En este caso, existían una serie de disposiciones de la Secretaría del Trabajo que no estaban ayudando a garantizar los derechos de estos trabajadores, principalmente en México. En cuanto a su experiencia al hacer evaluaciones a acciones del Gobierno Federal, la primera reacción con la que se han enfrentado, es que el Gobierno niega la

situación, posteriormente ya que reciben la documentación y la evidencia de las violaciones a los derechos humanos, hay apertura para resolverlo, pero sin plazos específicos, lo que implica un seguimiento muy puntual entre las organizaciones de trabajadores afectados y ProDESC que acompaña el proceso.

Hay acciones de sensibilización sobre el tema, tomando en cuenta los cambios constantes de funcionarios aspirando a que el impacto llegue a los tomadores de decisión. ProDESC obtuvo 5 en todos los aspectos excepto en el de nivel de participación, en ese tuvo 3 de calificación.

*Tabla 53. Resultados de las observables nivel de participación, nivel influencia, vías para la relación e instrumentos para el establecimiento de relaciones institucionales de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Nivel de participación	Consulta	0	1	0
	Programa	0	1	0
	Proyecto	0	0	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
Nivel de influencia	Las acciones de la organización han tenido influencia en el ente de gobierno con quien tiene relación	0	1	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
Vías para la relación	Formal	0	1	0
	Informal	0	1	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>
Instrumentos para el establecimiento de relaciones institucionales	Tienen un mecanismo con el que se formaliza la relación	0	1	0
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	<b>Calificación</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.3.3 Presencia en medios de comunicación

CEREAL tienen una presencia importante en medios de comunicación que utilizan para visibilizar los casos que acompañan. El proceso que llevan a cabo es que después del análisis de los casos y lo que se pudiera considerar un patrón de violaciones a los derechos humanos, lo exponen a la opinión pública en sus informes y en entrevistas. En el marco de política pública tratan de dirigirlo a la participación ciudadana, apelan a una concientización del ciudadano y del consumidor de los problemas y las violaciones a derechos humanos que hay en la industria, más que en la confrontación directa con el gobierno.

ProDESC como se mencionó anteriormente tienen Responsables de Comunicación que manejan toda la visibilidad de las acciones que realizan. Regularmente tienen presencia en medios de comunicación para denunciar o mostrar la situación. También emiten regularmente boletines de prensa, con los mismos fines. La RMALC mencionó como ejemplo de sus estrategias de comunicación la utilización algo que está en el imaginario del mexicano y mezclarlo con el mensaje que desean colocar en la agenda pública. En este aspecto ProDESC obtuvo la mayor calificación 5, CEREAL obtuvo 3.6 y RMALC 1.4 respectivamente.

*Tabla 54. Resultados de la observable estrategias de comunicación de las OSC de derechos humanos laborales de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC	
Estrategias de comunicación	Que mensajes utilizan para ejercer influencia en sus objetivos de incidencia:				
	Redes sociales	1	1	1	
	Página de internet	1	1	1	
	Conferencias de prensa	1	1	0	
	Comunicados	1	1	0	
	Acciones urgentes	1	1	0	
	Presentaciones con funcionarios	0	1	0	
	Mesas de trabajo	0	1	0	
	<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>7</b>	<b>2</b>
	<b>Calificación</b>		<b>3.6</b>	<b>5</b>	<b>1.4</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Análisis de los resultados del arraigo social de las OSCDHL

En este punto, las tres organizaciones obtuvieron el máximo puntaje, el Arraigo Social es parte fundamental de todas, esto se debe a que los mismos beneficiarios, en este caso trabajadores, acuden a solicitar el acompañamiento, la capacitación o la asesoría.

*Tabla 55. Promedio de las dimensiones de la categoría analítica arraigo social de las OSCDHL*

<b>Dimensiones</b>	
Articulación y negociación con los diferentes actores que integran la comunidad, territorio o sector	
Claridad en la participación de la organización civil	
Presencia en el territorio o sector	
<b>Resultado promedio</b>	<b>5</b>

Fuente: Elaboración propia

CEREAL tiene muy claro el proceso de intervención con la comunidad. Comienza con la repartición de volantes a las/os trabajadoras/es de la maquila de la electrónica en las paradas de los camiones que toman para ir a trabajar, ahí se les contacta y da información para que, si requieren de una asesoría, conozcan a CEREAL. A partir de ese primer contacto, si se genera la consulta, dependiendo del caso, se le acompaña en el proceso legal y se le invita a participar en talleres de derechos humanos laborales y/o en el Diplomado de derechos humanos laborales.

En el caso de ProDESC, su objetivo es hacia la exigibilidad y justiciabilidad de los derechos económicos, sociales, culturales y ambientales; principalmente la defensa de la tierra y el territorio, junto con los bienes naturales y la defensa de los derechos humanos laborales; particularmente los de libertad de asociación sindical y de contratación colectiva. El Área de Procesos Organizativos es la dedicada a hacer el trabajo de base con trabajadores y comunidades y atiende casos colectivos. Principalmente hacen un proceso colaborativo, partiendo de un proceso informativo, incluso educativo en derechos humanos laborales, para que los trabajadores conozcan cuáles son sus derechos, cuándo han sufrido

violaciones a estos y que se reconozcan como defensores de derechos humanos laborales.

En el caso de RMALC, su trabajo de base es a partir de los talleres, conferencias y pequeños cursos que se dan en los Estados.

#### *4.4.1 Claridad en la participación de la organización civil*

CEREAL hace el seguimiento puntual de los casos, en conjunto con las trabajadoras, se reúne con las empresas cuando se requiere y se informa a las trabajadoras del estatus de su situación.

El trabajo de ProDESC identificó que a partir de un litigio podría servir como un pretexto para iniciar un proceso de organización de trabajadoras y trabajadores que pudieran elegir la defensa de sus derechos.

La RMALC toman testimonios y experiencias de las capacitaciones que realizan que, posteriormente, incluyen en sus propuestas. Ellos no atienden casos sobre afectaciones por los tratados de libre comercio, pero canalizan los casos a organizaciones que puedan acompañarlos.

#### *4.4.2 Presencia en el territorio o sector*

CEREAL, junto con ProDESC son de las pocas organizaciones que se dedican a la defensa de los derechos humanos laborales y que han sobrevivido al “golpeteo” al sector. La RMALC tiene presencia en los Estados donde, dependiendo de la temática, se vincula con diversos actores y afectados.

### **4.5 Análisis de los resultados contexto de la defensa de los derechos humanos laborales**

#### *4.5.1 Experiencias en políticas públicas de las OSCDHL*

CEREAL y ProDESC coinciden en los temas que tienen en su agenda. En el caso de CEREAL los temas son: libertad de asociación y negociación colectiva. Tienen un Área de Comunicación la cual se encarga de tener acciones mediáticas sobre un tema en específico. También están en su agenda los temas de salarios dignos y la salud ocupacional; el Outsourcing y las agencias



de contratación, puesto que están relacionados con el reparto de utilidades, vacaciones y despidos injustificados, sin la debida liquidación. Es importante destacar que para el CEREAL, en el terreno de lo laboral, es muy difícil identificar experiencias exitosas: “la lucha de los derechos laborales es un rosario de fracasos y pisoteo de derechos. A pesar de eso, sí se ha logrado que los actores gubernamentales y las cúpulas empresariales se vean confrontados. Mantener los temas en la agenda pública puede considerarse un logro. Hay cosas positivas como por ejemplo el permiso de paternidad que ya está considerado. Otro punto, es que el Outsourcing por lo menos está regulado, sin embargo, los criterios de interpretación están yéndose por el lado de las empresas”. (Foust, entrevista, 14/agosto/16).

Las trabajadoras que participan en la Coalición de Extrabajadoras/es y Trabajadoras/es de la Industria Electrónica Nacional (CETIEN) están realmente capacitadas y en conocimiento de la situación precaria de los derechos humanos laborales. Para ProDESC los temas de su agenda son defensores de derechos humanos, libertad de asociación, derechos de las personas migrantes y grupos de trabajo sobre presas, tierra y territorio. ProDESC también mencionó el tema de las agencias de colocación, referente a incidencia. En 2014 hubo una modificación en el reglamento de las agencias de colocación de trabajadores y eso fue gran parte sobre el análisis de ProDESC. Se realizó un documento, que se entregó a la Secretaría del Trabajo de fortalecimiento al trabajo de trabajadoras y trabajadores migrantes, el cual fue el documento base para el reglamento de las agencias de colocación.

La agenda de RMALC varía, pero siempre en torno a las iniciativas sobre los Tratados Internacionales de Libre Comercio. RMALC trabaja sobre las violaciones a los derechos humanos derivados de dichos tratados, no sólo derechos humanos laborales.

Las tres OSC tienen la definición de la agenda para sus acciones, sin embargo sólo ProDESC tiene una agenda para realizar acciones directas de incidencia

en políticas públicas, por ello ProDESC obtuvo 5 de calificación y RMALC y CEREAL obtuvieron 2.5.

*Tabla 56. Resultados de la observable agenda de derechos humanos de las de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Agenda de derechos humanos de las organizaciones de la sociedad civil	La organización tiene una agenda definida para sus acciones	1	1	1
	Con la agenda definida realiza acciones para la incidencia en políticas públicas	0	1	0
	Total	1	2	1
	Calificación	2.5	5	2.5

Fuente: Elaboración propia

#### *4.5.2 Identificación de actores opositores relevantes*

Actualmente un actor opositor es la Cámara Nacional de la Industria Electrónica, de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (CANIETI), que hasta hace poco tenía diálogos con CEREAL. A nivel de la temática, la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y lo que promueve es contra los derechos humanos laborales, no es directo pero si son contrarias al ejercicio pleno de los derechos. Y a nivel internacional, sería la Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC), asociación global de la industria.

En el caso de ProDESC, éste identifica a las empresas transnacionales como la base de su trabajo. Además de ciertas autoridades de gobierno, que tienen que ver más con el Poder Judicial, sobre todo por el tema de la lentitud al acceso a la justicia.

La RMALC identifica como opositores a quienes conducen la política neoliberal del país, como la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Economía, el Grupo Coordinador Empresarial o grupos dominantes a nivel nacional.

Las tres OSC tienen mapeados los actores involucrados para sus acciones, sin embargo, nuevamente sólo ProDESC los toma en cuenta para sus acciones de

incidencia en políticas públicas, es por ello que obtuvo 5 de calificación y CEREAL y RMALC obtuvieron 2.5.

*Tabla 57. Resultados de la dimensión actores opositores relevantes de las OSCDHL*

Observable	Características	CEREAL	ProDESC	RMALC
Capacidad para realizar mapeo de actores	La organización tiene definidos los actores opositores a su agenda	1	1	1
	Toma en cuenta los actores opositores para las acciones de incidencia en políticas públicas	0	1	0
	<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>Calificación</b>	<b>2.5</b>	<b>5</b>	<b>2.5</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.3 Intermediación política

En este rubro, las tres OSC obtuvieron 5 de calificación. La intermediación política es un elemento esencial en su quehacer, sobre todo para el acceso a la justicia.

La intermediación política que CEREAL realiza es muy clara y reconocida por parte de las trabajadoras. Por un lado, CEREAL considera que mientras los trabajadores no tengan la posibilidad de contar con sindicatos democráticos e independientes, no es posible lograr que los propios trabajadores defiendan sus propios derechos. Las trabajadoras identifican que el CEREAL es un actor que está de su lado. Que si bien es necesario dialogar con las empresas lo hacen siempre del lado de las trabajadoras, sin con una postura neutral. ellas tienen claridad de que es un trabajo de defensa de derechos laborales. Si ellas se interesan en seguir participando entonces se les invita a formar parte de la CETIEN.

ProDESC realiza un trabajo siempre en conjunto con los trabajadores. Han identificado que los procesos organizativos, como la formación de Coaliciones, es una estrategia que ha funcionado. Formar Coaliciones ha sido un acierto, también, porque tienen el reconocimiento legal, sin todo lo que implica la formación de un Sindicato. En el caso de las y los trabajadores de Sinaloa que van a EU bajo el esquema de visas H2, ellos no pueden formar un sindicato en

México, porque van a trabajar a Estados Unidos, se promueve la figura de la Coalición, como ente reconocido en la Ley Federal del Trabajo.

ProDESC ha tenido un trabajo importante desde su inicio en la defensa de derechos humanos laborales y ha realizado una serie de articulaciones y acciones que le ha dado un reconocimiento de otras organizaciones y redes; también de autoridades de gobierno y sindicatos. Se reconoce que ProDESC tiene toda una experiencia y un análisis sobre el tema. Continuamente reciben invitaciones para dar seminarios, cursos, conferencias, por parte de organizaciones, fundaciones, instituciones académicas o centros de estudios. Tiene reconocimiento como expertos en el tema de derechos humanos laborales. ProDESC busca que los propios trabajadores sean los que participen en espacios y hagan el proceso de incidencia, donde ProDESC asesore y acompañe, pueden profundizar en cierta información, ya sea en espacios gubernamentales o espacios internacionales. Cuando no es posible, se da información puntual de los procesos en asambleas y ahí es donde se comunican las acciones que ha realizado ProDESC y se define, junto con ellos, acciones y cómo se podría posicionar el espacio.

RMALC hace un trabajo independiente, más generalizado, por lo que no realiza una intermediación política particularizada.

*Tabla 58. Resultados de la dimensión intermediación política de las OSCDHL*

<b>Dimensión</b>	<b>Observable</b>	<b>Características</b>
<b>Intermediación política</b>	Autorización de los intermediados	Reconocimiento por parte de los intermediados
		Legitimidad de las acciones de intermediación Los intermediados ciñen el comportamiento de las acciones de intermediación por parte de las OSC
	Control social	La OSC es un ente reconocido con posibilidades de negociar a favor de los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes o trabajadoras/es Reconocimiento por parte de los intermediados
	Agonismo	Legitimidad de las acciones de intermediación
	<b>Total</b>	<b>4</b>
<b>Calificación</b>	<b>5</b>	

Fuente: Elaboración propia

## **4.6 Caso: Reforma Laboral de 2012**

### *4.6.1 Contexto*

La concepción y el ejercicio del derecho al trabajo han tenido transformaciones a lo largo de su historia de su reconocimiento. Se lograron condiciones mínimas de trabajo digno con un alto costo social y posteriormente a un largo periodo de exigencia para que fueran derechos humanos reconocidos.

Actualmente se está en la lucha para evitar el retroceso del terreno ganado en materia de derechos laborales, que como todos los derechos, son fundamentales para poder alcanzar un nivel óptimo de desarrollo y democracia. Es por ello, que el tema laboral siempre ha estado en la agenda pública y la agenda gubernamental de nuestro país.

Los derechos laborales fueron resultado de movimientos obreros, con el objetivo de determinar los derechos y obligaciones de los trabajadores ocupados y de sus patrones, sobre las condiciones de trabajo, los efectos de reestructuraciones productivas, formas de gestión de las disputas y los derechos colectivos (De la Garza, 2011).

Una breve retrospectiva sobre la agenda gubernamental, comienza en 1917 cuando México promulgó una de las constituciones políticas con el contenido social más avanzado del mundo, puesto que reconocía en el artículo 123 la jornada de ocho horas de trabajo. Dos años después, en 1919, el Tratado de Paz de Versalles mandató la creación de un organismo internacional del trabajo, de ahí nace la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Posteriormente, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 se reconocen a los derechos laborales como derechos humanos en su artículo 23 (CDHDF, 2013).

Durante esta retrospectiva de la conceptualización de los derechos humanos laborales ha habido un sinnúmero de tipos de organizaciones, de colectivos, de sindicatos y maneras de organizarse, para poder velar por su cumplimiento. Podría decirse que desde el reconocimiento internacional de los derechos

laborales como derechos humanos, el objetivo es evitar el retroceso de los derechos humanos laborales, ahí es donde las OSC comienzan a adquirir protagonismo y reconocimiento público.

En este sentido, una de las principales demandas de las OSC y otras organizaciones en México, era la concepción de los derechos laborales como derechos humanos. Venían exigiendo desde inicios del siglo XXI una reforma constitucional que los reconociera, con modificación del artículo 102 que impedía a los organismos públicos de Derechos Humanos como las Comisiones de Derechos Humanos tener competencia para conocer quejas y violaciones de derechos humanos en material laboral. Finalmente, en 2011, se publicó el Derecho de Reforma Constitucional en materia de Derechos Humanos. Deja de hablar de garantías individuales para hablar de derechos humanos reconocidos en la Constitución y en los tratados internacionales, esto significa que los derechos humanos laborales quedan protegidos al mismo nivel que todos los derechos. Otro punto a destacar se encuentra en el artículo 15 constitucional que limita las facultades del gobierno para la celebración de tratados comerciales que violen los derechos humanos. (CEREAL, 2002: 11).

En este sentido, la base conceptual de los derechos humanos laborales es todo lo que hace posible alcanzar el bienestar material, desarrollo como individuos y como organización en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades. (CEREAL, 2002: 17). Es decir, las facultades de los individuos y de los grupos a participar de los beneficios de la vida social, lo que se traduce en determinados derechos y prestaciones, directa o indirectas, por parte de los poderes públicos. (CEREAL, 2002: 23).

#### *4.6.2 Origen de la iniciativa*

Enrique De la Garza hace un análisis de la Reforma Laboral aprobada en 2012. Dentro de sus planteamientos menciona que sus orígenes y la situación económica de México tuvo un fundamento empresarial.

La discusión sobre la Reforma Laboral tomó más de 20 años; esta historia comenzó en 1988 cuando la Confederación de Cámaras Nacionales de

Comercio, Servicios y Turismo (CONCANACO) y COPARMEX se pronunciaron a favor de la flexibilización de contratos y en 1989 se hizo un foro de consulta sobre el tema en el cual participaron la Confederación de Trabajadores de México (CTM), el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana (STRM) y el Frente Auténtico para el Trabajo (FAT). En los noventa COPARMEX, CONCANACO y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) hicieron una propuesta de reforma; al igual que el Partido Acción Nacional (PAN) por un lado y el Partido de la Revolución Democrática (PRD) por otro. Y ya se encontraba en la agenda pública el tema de una *Nueva Cultura Laboral*. Entre 2002 y 2003, los acontecimientos más importantes fueron que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STyPS) convocó a la Mesa central de decisión y salió un nuevo proyecto que se presentó al Senado. Por otro lado, el PRD junto con la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), también realizaron su proyecto, ninguno llegó a las comisiones de Trabajo y por lo tanto, no fueron discutidas (De la Garza, 2013).

#### *4.6.3 Participación de las OSCDHL*

La participación de las OSC fue limitada, desde la Mesa Central de Decisión, CEREAL planteó en su informe del 2001 que no había sido un proceso abierto a la sociedad y no contaba con una representación real de los trabajadores (CEREAL, 2001:7). La STPS convocó a esta mesa a representantes de los organismos empresariales y de las centrales obreras a discutir un anteproyecto de reforma laboral, que contenía los resultados posibles a los criterios de la *Nueva Cultura Laboral*, mismos que coincidían con las prácticas y propuestas de flexibilización.

Por otro lado, la UNT tenía como propuesta tomar como base para la reforma los “20 Compromisos para la Libertad y Democracia Sindical” determinados por diversas organizaciones sindicales y civiles (CEREAL, 2001).

La participación de las organizaciones de la sociedad civil sólo pudo realizarse a nivel de protestas, declaraciones, comunicados y notas periodísticas, donde denunciaban el retroceso de los derechos humanos laborales.

Por ejemplo, en septiembre del 2012, CEREAL calificó como un “atentado a la democracia y un ultraje a la conciencia” la iniciativa de reforma laboral presentada por el presidente Felipe Calderón (Vergara, 2012). También denunció las consecuencias de ser una iniciativa preferente, llevaba al Congreso de la Unión a violar su propia Ley Orgánica. Finalmente, planteaba que si se aprobaba, el gobierno mexicano “incurriría en responsabilidad internacional por violación de al menos 28 tratados internacionales ratificados por el Senado de la República en materia de libertad sindical”. (Vergara, 2012). Por otro lado, RMALC planteaba igualmente que la reforma contradecía los compromisos internacionales que México ha firmado. También hacía propuestas para poder frenarla como: realizar demandas de inconstitucionalidad y recurrir a instancias jurídicas internacionales como la OIT, Derechos Humanos e incluso el Acuerdo Laboral Complementario en el marco del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) (RMALC, 2012). El único punto que, de cierta manera, estaba en la agenda de las organizaciones, fue que se incluyó la definición de trabajo decente de la OIT (De la Garza, 2013).

Otro punto donde es evidente que las Organizaciones de la Sociedad Civil estuvieron ausentes en la discusión, en el hubo un reconocimiento público de Felipe Calderón de lo extremadamente compleja de la discusión, agradeciendo a líderes empresariales y sindicales por la aprobación de la "regulación que permitirá contratar a más mexicanos de manera digna". (CNN, 2012).

#### *4.6.4 Organismos internacionales*

Por otro lado, la postura de la Oficina de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en México ante la propuesta de Reforma fue neutral. Declaró que la Reforma Laboral propuesta por el titular del Ejecutivo, Felipe Calderón, tiene bondades, pero son limitadas y podrían ampliarse. Mencionó que había una urgencia de una Reforma Laboral en el país, aunque aclaró que se deben poner



los candados necesarios para evitar que se atente en contra de los derechos de los trabajadores. (24 Horas, 2012).

#### *4.6.5 Análisis de las interacciones*

##### 4.6.5.1 Cabildeo y alianzas

El dictamen tuvo el respaldo del PRI, PAN y Partido Verde; el rechazo del PRD, PT y Movimiento Ciudadano, y la abstención de Nueva Alianza. Durante la discusión, la UNT bloqueó los accesos a la Cámara de Diputados, fueron apoyados por el PRD, PT y Movimiento Ciudadano. De manera indirecta, organizaciones como CEREAL, ProDESC y RMALC tuvieron coincidencias con la UNT. Durante la discusión la postura de los partidos fue la siguiente.

Por un lado, el discurso del PRI iba encaminado a incidir en la productividad del país y mejorar las condiciones de vida de los trabajadores, generando empleos e incorporando al mercado laboral modalidades de contratación con derecho a prestaciones. Uno de los cambios hechos por el PRI a la iniciativa fue referente a la profesionalización de las autoridades del trabajo.

El PAN destacó las ventajas que estaban considerándose para los jóvenes puesto que podían conseguir empleos formales en contratos a prueba, con capacitación inicial, salario justo, prestaciones y seguro social.

También el PVEM propuso en las reservas que se debería incluir en las reformas el tema de Seguridad Social, porque las pensiones representan la deuda interna más elevada.

Finalmente, las coincidencias del PRD, Movimiento Ciudadano y PT destacaban la afectación a los derechos de los trabajadores, por ejemplo, el pago por hora acentuaría el abuso, convirtiendo a la fuerza de trabajo en una mercancía. Dichos partidos manifestaban que se debió incluir la contratación colectiva y se sujete a consulta de los trabajadores y se aplique la justicia laboral a través de árbitros imparciales.

Otro actor fue el dirigente del organismo cúpula del sector privado, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE), Gerardo Gutiérrez Candiani, quien declaraba

que la reforma laboral debe contribuir a una mayor productividad y competitividad laboral, lo cual se debe traducir en más inversión que se traduzca en más y mejores empleos y salarios. (Melgar, 2012).

El CEREAL mencionó que el margen de acción que tenían era participar en esfuerzos colectivos de marchas, de manifestaciones, de declaraciones públicas, de informes, de entrevistas, tratando de optimizar todos los recursos y posibilidades que se tenían. Lo que hizo CEREAL fue tratar de actuar con la máxima responsabilidad y de sus posibilidades, junto con las alianzas con Red de Solidaridad de la Maquila, Red TdT y el Solidarity Center.

ProDESC formó parte de todo un colectivo de organizaciones sindicatos y colectivos de abogados que buscaban contribuir a frenar la Reforma Laboral.

La RMALC participó con la Unión Nacional de Trabajadores y desde ahí se pudieron impulsar las acciones. Se hizo mucho, pero sin el éxito que se deseaba. Las acciones que realizaron fueron desde los mítines plantones, entrevistas, cabildeo con Senadores, Diputados, coordinando con otras organizaciones, sindicatos. Aunque en las discusiones a todos aparentemente les sorprendió el planteamiento, pero sabían que senadores y diputados del PRI estaban en contra y estaban apoyando la iniciativa desde antes del 2004 y 2005. La UNT, los abogados Arturo Alcalde, y Río Barba estuvieron trabajando una iniciativa del Ley que fue presentada por los diputados del PRD donde se planteaban todas sus demandas.

En el sexenio del presidente Felipe Calderón, se siguieron realizando propuestas por parte de los tres partidos PAN, PRI y PRD, elaboraron propuestas, buscando el consenso de los empresarios y sindicatos corporativos, sin embargo, se logró éste con la propuesta del PRI, hasta marzo del 2011.

La discusión se congeló hasta que estuviera definida la elección presidencial, una vez resuelta, el presidente Felipe Calderón la envió al Congreso como propuesta preferente, se discutió, se reformó en ambas cámaras y se aprobó en Noviembre del 2012 (De la Garza, 2013).

Se modificaron de 405 artículos de la Ley Federal del Trabajo de un total de 1,010 numerales con los que contaba la ley de 1970.

Como se pudo observar según los mecanismos de incidencia planteados, las tres OSC obtuvieron de calificación 4. En esta observable, CEREAL y ProDESC no utilizaron el Cabildeo y RMALC no realizó diagnósticos o informes.

*Tabla 59. Resultados de los mecanismos de incidencia utilizados por las OSCDHL*

Observables	Definición	CEREAL	ProDESC	RMALC
Mecanismos de incidencia	Inclusión del tema en la agenda pública	1	1	1
	Cabildeo	0	0	1
	Alianzas	1	1	1
	Movilizaciones	1	1	1
	Diagnósticos, informes o investigaciones	1	1	0
	<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
	<b>Calificación</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.5.2 Resultados de la incidencia

RMALC compartió que la oposición a la Reforma Laboral viene desde hace más de una década. En 2004 – 2005 las propuestas de reforma se lograron frenar, porque en esa época se logró obtener el apoyo y la solidaridad de muchas organizaciones sindicales en Estados Unidos, Canadá y Europa. En ese entonces se pudo frenar mediante una serie de cartas, entrevistas, presión política en los Coordinadores Parlamentarios. El CEREAL mencionó “pero la correlación de fuerzas no favoreció para impedir la reforma” (Entrevista a David Foust, 19/junio/2016).

Estos esfuerzos no tuvieron gran éxito, en parte porque ya era un tema planteado desde el Gobierno con toda la narrativa de las Reformas Estructurales. La Laboral fue una de muchas, donde ya estaban planeadas y pactadas. El Pacto por México jugó un papel importante, las fuerzas de izquierda hicieron que se replegaran y aceptaran la reforma. Coyunturalmente hicieron desaparecer Luz y Fuerza del Centro, y con ello el debilitamiento del Sindicato Mexicano de Electricistas. Varios Sindicatos independientes

agrupados en la UNT fueron opositores a la Reforma Laboral. (Entrevista a Elena Villafuerte, 24/agosto/2016).

Otro punto por lo que no se logró frenar esta Reforma fue porque todavía las organizaciones de derechos humanos no están suficientemente vinculadas al movimiento laboral, lo que en 2012 era más evidente. El movimiento laboral en México ha sido muy golpeado en las últimas décadas y ha sido muy fragmentado. Hay una brecha importante que ProDESC ha identificado y han intentado subsanar, principalmente buscando la articulación con sindicatos y reconociéndolos como los grandes articuladores y los grandes negociadores. (Entrevista a Elena Villafuerte, 24/agosto/2016).

En este tema las OSC están jugando un papel importante, dando un enfoque mucho más justo, esto se ha ido transformando desde que los derechos laborales son considerados como derechos humanos, pero todavía falta más articulación entre sindicatos y OSC.

La RMALC coincide con ProDESC al referirse al Pacto por México como una traición a los derechos de los trabajadores, a partir de eso, tenían la mayoría, no se tuvo la fuerza suficiente como en 2004 y 2005, cuando no hubo acuerdo entre los diferentes grupos parlamentarios.

Como se pudo apreciar, la agenda pública de las OSC era, en primer lugar, frenar la Reforma Laboral, evitar el retroceso de los derechos humanos laborales. Tema que evidentemente no se logró incluir en la agenda gubernamental, por lo que tampoco hubo un impacto en el marco jurídico que incluyera los temas de la agenda de las OSC. A pesar de utilizar los mecanismos de incidencia descritos, tampoco lograron involucrarse en la formulación de la política pública laboral, en este caso, por ello las tres OSCDHL fueron calificadas con 0 en indicadores de incidencia.

#### 4.7 Conclusiones del capítulo cuatro

Las tres OSC obtuvieron un promedio de 3.7, siendo arraigo social la puntuación más alta y la más baja capacidades organizacionales con 3.1, porque RMALC obtuvo 1.7 de calificación.

*Tabla. 60 Resultado de los promedios de las categorías analíticas de las OSCDHL*

Categorías analíticas	CEREAL	ProDESC	RMALC	Promedio
Capacidades organizacionales	3.7	4.1	1.7	3.1
Destrezas técnicas	2.5	5	2.5	3.3
Destrezas políticas	3	4.9	2.1	3.3
Arraigo social	5	5	5	5
Análisis de contexto	3.3	5.0	3.3	3.9
<b>Promedio</b>	<b>3.5</b>	<b>4.8</b>	<b>2.9</b>	<b>3.7</b>
<b>Incidencia en políticas públicas</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia

Referente a la medición, ProDESC fue la mejor calificada en capacidades y destrezas, le sigue el CEREAL, y RMALC obtuvo una puntuación baja, principalmente en la parte de capacidades organizacionales. Esto obedece a la misma naturaleza de su estructura y objetivos.

Proporcionalmente las puntuaciones más altas de las tres organizaciones fueron en el Arraigo Social y en el Análisis del contexto, esto se debe a que además de intermediar políticamente, generan capacidades para la auto intermediación de los trabajadores que atienden. Hay coincidencias que en el caso de CEREAL y ProDESC a través del litigio se genera un vínculo que posteriormente se puede fortalecer por medio de capacitación, elemento que también maneja la RMALC.

Las OSCDHL muestran una elevada capacidad de análisis del contexto, que les permite planear sus acciones con alcances claros. En las tres organizaciones destaca la fuerte vinculación internacional que tienen, para la visibilidad de casos, adopción de agenda y la denuncia.

Dos puntos muy importantes a destacar son el tema de derechos humanos laborales, como tal y su reconocimiento como derechos humanos. Ese enfoque

tiene relativamente poco tiempo en la agenda pública, por lo que la incidencia de las muy escasas organizaciones que existen llega a ser muy limitada. Esto obedece a, por un lado, que finalmente esa era la labor de los sindicatos, pero ante su intencionado debilitamiento y descalificación, las organizaciones de la sociedad civil han tomado un papel destacado en la promoción y defensa de dichos derechos. Como menciona ProDESC, se requiere una vinculación mayor entre el sector laboral organizado y las OSC, para poder incidir de maneras más efectivas. Tanto en el número de organizaciones, como en su capacidad de incidencia, se refleja el golpeteo que ha sufrido el sector laboral organizado en México.

Los resultados de la medición de las organizaciones fueron, en general, acordes al argumento principal, considerando que la incidencia con la que cuentan es menor, debido a sus capacidades organizacionales y todo lo relacionado con la incidencia en políticas públicas y/o su relación con el gobierno

Por otro lado, el Arraigo Social es alto, por la misma naturaleza de sus objetivos en la defensa de derechos humanos laborales. En general, CEREAL y ProDESC tuvieron mucha similitud en la mayoría de la puntuación, a diferencia de RMALC que, por su misma naturaleza carece de ciertas capacidades y destrezas.

## Capítulo 5. Conclusiones: La comparación de los casos

Este capítulo final se compone del análisis comparado de los promedios de los resultados de las categorías analíticas. Se comienza con las capacidades organizacionales, destrezas técnicas, destrezas políticas, arraigo social, contexto y la incidencia en políticas públicas de las organizaciones de la sociedad civil de derechos de niñas, niños y adolescentes (OSCNNA) y de las organizaciones de la sociedad civil de derechos humanos laborales (OSCDHL). Posteriormente se hace un análisis de los mecanismos e indicadores de incidencia acorde al enfoque de políticas públicas, y de formación de la agenda. Finalmente se plantean comentarios finales y la recomendación de un Programa de Fomento a la Incidencia de Políticas Públicas para las OSC.

### 5.1 Comparación de los resultados en capacidades organizacionales

*Tabla 61. Comparación de los resultados en capacidades organizacionales*

<b>Dimensiones</b>	<b>OSCNNA</b>	<b>OSCDHL</b>
Ordenamiento organizativo sólido y estable	4.3	3.7
Certidumbre económica	2.8	2.1
Permanencia	3.5	4.0
<b>Promedio en Capacidades organizaciones</b>	<b>3.5</b>	<b>3.3</b>

Fuente: Elaboración propia

En cuestión de capacidades organizacionales prácticamente hay 0.6 de diferencia entre las OSCNNA y OSCDHL. Las seis OSC tienen una estructura de acuerdo a sus objetivos, planean sus estrategias, son lideradas de manera colectiva, así como, la toma de decisiones. El desarrollo profesional al interior de las OSC es equivalente, porque procuran especializarse y sus miembros son especialistas en los temas que trabajan. Tienen las fuentes de financiamiento de acuerdo a sus fines y en concordancia con sus propias políticas. En general sistematizan sus experiencias y tienen métodos claros de trabajo, que propician sus Modelos de atención. Esto de igual manera les ha permitido mantener su

postura pública, ser entes reconocidos y sostener sus contribuciones a la agenda pública.

## 5.2 Comparación de los resultados en destrezas técnicas

*Tabla 62. Comparación de los resultados en destrezas técnicas*

<b>Categoría analítica</b>	<b>OSCNNA</b>	<b>OSCDHL</b>
Promedio de Diseño de propuestas viables y factibles	<b>5</b>	<b>3.3</b>

Fuente: Elaboración propia

En relación con las destrezas técnicas, es destacable la claridad del contexto que tienen las OSC analizadas, el social, el político y el económico del problema público que atienden. De igual manera, la capacidad para elaborar diagnósticos sobre el problema público atendido, esto ha sido una contribución constante a la agenda pública.

Sin embargo, hay visibles diferencias entre el conocimiento del funcionamiento del gobierno y el análisis costo – beneficio, debido a que se consideraron únicamente estrategias de incidencia en políticas públicas.

Para la presentación de iniciativas y propuestas de política pública, las OSCDNNA destaca su experiencia de haber mantenido en su agenda, para que permaneciera en la agenda pública la perspectiva de derechos humanos de niñas, niños y adolescentes por más de 20 años. Por otro lado, el contexto para la defensa de los derechos humanos laborales es diferente. En ese caso, se trata de incidir para que no retrocedan los derechos ya ganados. Sin embargo, las OSCDHL analizadas coinciden en que no hay o hay pocas condiciones para que se puedan dar propuestas de incidencia. A veces se mira incluso como una pérdida de recursos.



### 5.3 Comparación de los Resultados en destrezas políticas

*Tabla 63. Comparación de los resultados en destrezas políticas*

<b>Dimensiones</b>	<b>OSCNNA</b>	<b>OSCDHL</b>
Negociación colectiva	4.8	4.8
Corresponsabilidad con el gobierno	4.4	1.9
Presencia en medios de comunicación	5	3.3
<b>Promedio en Destrezas políticas</b>	<b>4.8</b>	<b>3.3</b>

Fuente: Elaboración propia

Las destrezas políticas de las OSC en negociación colectiva tienen puntuaciones iguales, de 4.8. En las demás observables las OSCDNNA tienen mayor puntuación, sobre todo en corresponsabilidad con el gobierno, que está relacionada a lo mencionado anteriormente respecto de las Destrezas Técnicas. Sobre la negociación colectiva, las OSC analizadas tienen experiencia sobresaliente en la articulación, en la creación de alianzas, para realizar diversas acciones, coyunturales, por proyectos o más estructurales. Destaca en todas las OSC analizadas (excepto Alianza MX) la vinculación internacional y su participación en redes para la defensa de derechos humanos que realizan. En realidad, se vinculan con todo tipo de actores, nacionales e internacionales y tienen claridad de cuánto y cómo permanecer en un espacio.

Las estrategias de comunicación varían de acuerdo a sus necesidades y destaca el papel fundamental de la comunicación externa para contribuir a la agenda pública. En el caso de los derechos humanos laborales, la estrategia de comunicación es casi su último recurso en la defensa de casos. Utilizan también la denuncia jurídica, se hacen públicos los casos de violaciones a los derechos humanos laborales, mismos que se sistematizan. Con estos resultados se realizan informes y diagnósticos, mecanismos que también contribuyen a la etapa de problematización del ciclo de política públicas. En el caso de los derechos de niñas, niños y adolescentes, utilizan también los medios de comunicación para denunciar, pero enfocado a la necesidad de un Sistema Integral de Protección en México.

Analizando la corresponsabilidad con el gobierno enfocado a la incidencia en políticas públicas, se consultó con las OSC sobre sus experiencias, evidentemente incluyendo los casos analizados a profundidad. Respecto a la fase de la política pública en la que inciden, todas han contribuido a proveer información para mostrar el problema público, pero sólo las OSCDNNA han logrado incidir en el resto de las fases de diferentes políticas públicas. Destaca que su participación ha sido en varios sentidos, para consultorías principalmente, pero también en proyectos y programas. Las OSCDNNA y ProDESC han influido. Sus mecanismos han sido formales e informales, al igual que los instrumentos de relaciones institucionales. Finalmente puede observarse que la carecer de las Destrezas Políticas, principalmente relacionadas con la corresponsabilidad y el tipo de relación con el gobierno, esto influye en el alcance de la incidencia.

#### 5.4 Comparación de los Resultados en arraigo social

*Tabla 64. Comparación de los resultados en arraigo social*

Categorías analíticas	OSCNNA	OSCDHL
Articulación y negociación con los diferentes actores que integran la comunidad, territorio o sector	4.2	5
Claridad en la participación de la organización civil	5	5
Presencia en el territorio o sector	5	5
Promedio en Arraigo Social	4.7	5.0

Fuente: Elaboración propia

El arraigo social juega de forma muy diferente en la defensa de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, con respecto a los derechos humanos laborales. Esto se debe a que las y los niños por el momento, difícilmente acudirían a solicitar la defensa de sus derechos. Sin embargo, las tres OSCDNNA han realizado ejercicios participativos, que han incluido en sus discursos y en su agenda. También son OSC transparentes en cuestión de rendición de cuentas y tienen presencia reconocida en el sector, es decir sus acciones son legítimas a pesar de que el enfoque con los niñas y niños es diferente al de derechos humanos laborales, donde obtuvieron el máximo

puntaje. Es decir, los trabajadores sí acuden a solicitar apoyo, ya sea de manera individual o grupal, reciben capacitaciones para aspirar a que sean autogestivos y autorizan la representación de las acciones a las OSCDHL, esto se profundizará en el siguiente punto del contexto de la defensa.

## 5.5 Comparación de los resultados en el contexto de la defensa de los derechos humanos

*Tabla 65. Comparación de los resultados en el contexto de la defensa de los derechos humanos*

<b>Dimensiones</b>	<b>OSCDNNA</b>	<b>OSCDHL</b>
Materia de la política pública	5	3.3
Identificación de actores opositores relevantes	3.3	3.3
Intermediación política	2.5	5
<b>Promedio de contexto de la defensa</b>	<b>3.6</b>	<b>3.9</b>

Fuente: Elaboración propia

Este punto las OSCDHL obtuvieron un puntaje ligeramente mayor que las OSCDNNA.

Las seis OSC tienen absoluta claridad de los alcances y límites de su agenda, conocen a profundidad el problema público que atienden y elaboran diagnósticos e informes que contribuyen al establecimiento de la agenda pública y gubernamental. Sin embargo, en materia de las política pública las OSCDNNA obtuvieron en promedio 5 de calificación, en contraste con las OSCDHL porque sólo ProDESC tiene una agenda definida para la incidencia en políticas públicas. Sobre la identificación de actores opositores obtuvieron igual puntuación, porque está relacionado con sus acciones de incidencia. En ese caso RMALC y CEREAL obtuvieron un menor puntaje. En el caso de Save the Children mencionó como principal actor opositor la parte ideológica generalizada de la visión de la infancia, más que un ente en sí. Como se mencionó que su posición de organización internacional y su vinculación con todo tipo de actores, disminuyen las posibilidades de actores opositores de sus planteamientos.

Sobre la Intermediación política las OSCDHL obtuvieron mayor calificación que las de OSCDNNA. La intermediación política es un concepto relacionado con política indirecta y con procesos de innovación democrática. Semejante a lo que sucede con el arraigo social, las OSCDHL obtuvieron la mayor puntuación porque cuentan con el reconocimiento de sus intermediados; estos intervienen en las acciones de las OSC y evidentemente son actores reconocidos, por lo cual pueden actuar en favor de las y los trabajadores. En el caso de las OSCDNNA carecen del reconocimiento de los intermediados y tampoco se ciñen a estos. Sin embargo, las acciones de las seis OSC cuentan con la legitimidad necesaria para poder realizar acciones de intermediación política y al mismo tiempo, esto les permite ser actores reconocidos en el ámbito público para poder realizar acciones de incidencia en políticas públicas.

### 5.6 Comparación de los resultados de la incidencia en políticas públicas de los casos analizados

Apliquemos ahora la misma metodología para asignar la puntuación sobre la incidencia en políticas públicas.

*Tabla 66. Comparación de los resultados en los mecanismos de incidencia*

Mecanismos de incidencia	Alianza MX	REDIM	Save the Children	CEREAL	ProDESC	RMALC
Inclusión del tema en la agenda pública	1	1	1	1	1	1
Cabildeo	1	1	1	0	0	1
Alianzas	1	1	1	1	1	1
Movilizaciones	0	0	0	1	1	1
Diagnósticos, informes o investigaciones	1	1	1	1	1	0
<b>Puntaje total</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>Calificación</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaboración propia

Como se observó en el cuadro anterior, en Mecanismos de incidencia obtuvieron la misma puntuación porque la OSCDNNA utilizaron todos excepto las movilizaciones y las OSCDHL, RMALC no realizó diagnósticos y CEREAL y ProDESC no realizaron cabildeo.

Al respecto de los indicadores de incidencia de acuerdo a la propuesta de Canto, las OSCDHL no lograron tener influencia en ninguno de los aspectos planteados, al contrario de las OSCDNNA.

*Tabla 67. Comparación de los resultados en incidencia en políticas públicas*

<b>Observable</b>	<b>OSCDNNA</b>	<b>OSCDHL</b>
Incidencia en políticas públicas	<b>5</b>	<b>2</b>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de los casos y con las variables propuestas, se determinó que las OSCDNNA sí lograron tener incidencia, debido a que pudieron cabildear, aliarse y presentar información que contribuyó a la toma de decisiones. Se logró un marco jurídico donde el único punto de la agenda que no se incluyó fue el de adopciones y los derechos sexuales y reproductivos. Este nuevo marco jurídico logró modificar la perspectiva tutelar y focalizada a solo unos temas, a la perspectiva de derechos, además de la implementación del SIPINNA. Por el contrario, en el caso de la Reforma Laboral, venía trabajándose desde hace diez años. Siendo los sindicatos los actores de la sociedad civil que tuvieron mayor voz, por lo que las OSC se aliaron con ellos. Lograron llevar a cabo diversos mecanismos para la incidencia, sin embargo, su agenda, la cual, únicamente se refería a que no retrocedieran los derechos humanos laborales, no logró influir en los resultados de la Reforma Laboral, el único punto fue la inclusión del concepto de trabajo decente de la OIT.

Si se analiza desde el enfoque del ciclo de políticas públicas se observa lo siguiente:

*Tabla 68. Análisis de la incidencia de las OSC en el proceso de formación de la agenda desde el enfoque del ciclo de políticas públicas*

Proceso de formación de agenda	Enfoque del ciclo de políticas públicas	OSC de derechos humanos de la infancia	OSC de derechos humanos laborales
Formación de la agenda	Iniciación (planteamiento del problema)	Los mecanismos de incidencia empleados en el caso de la LGDNNA contribuyeron a que se incluyera en la agenda gubernamental la modificación de la legislación en materia de infancia.	En este caso todos los mecanismos de incidencia empleados eran para contrarrestar la propuesta de la nueva legislación planteada. Utilizaron principalmente las movilizaciones y en segundo plano los diagnósticos.
Agenda de Gobierno	Estimación		
Formulación y legitimación de la política (programas)	Selección	Las OSC incidieron en la formulación y legitimación de la política seleccionada. En este caso del Sistema Integral de Protección a NNA.	La Reforma Laboral se aprobó por lo que las OSC no lograron tener influencia para poder frenarla.
Las proposiciones de la política (fines, metas y medios de efectuación)			
Acciones de la política	Implementación de la política	El SIPINNA se implementó en diciembre de 2015. Se están estableciendo los Sistemas Estatales y Locales y aún están definiéndose los mecanismos de participación de las OSC para la evaluación.	Desde la aprobación de la Reforma Laboral a la fecha, las OSC siguen haciendo diagnósticos de las afectaciones y consecuencias de la Reforma en los derechos humanos laborales, por lo que está documentado, las afectaciones de ésta y por lo tanto, el retroceso de los derechos humanos laborales.
	Evaluación		
Terminación	Efectos de la política Evaluación de los efectos Decisiones sobre el futuro de la política (programas)		

Fuente: Elaboración propia

## **5.7 Propuesta de tipos de incidencia**

Este análisis dio pie a la definición de diferentes tipos de incidencia, dependiendo de las capacidades y destrezas de las OSC y los mecanismos que pueden usar:

- Visibilizar el problema público y por lo tanto, impulsarlo en la agenda pública.
- Cuando no existe el marco jurídico y se requiere para atender un determinado problema público.
- Cuando existe el marco jurídico, pero no se cumple.
- Cuando existe el marco jurídico, pero se requiere que tenga el enfoque de derechos humanos.
- Cuando existe el marco jurídico con perspectiva de derechos humanos y no se cumple.
- Cuando existe el marco jurídico con perspectiva de derechos humanos y se plantean modificaciones legales que marcan un retroceso en los derechos humanos.

Esto en el marco de la intermediación política, con las diversas acepciones, es decir, con la autorización de los intermediados, con el grado de agonismo y control social requerido.

## **5.8 Comentarios finales y recomendaciones**

La clasificación de las OSC es compleja y dependiente de varios factores, sobre todo de los objetivos y las estrategias en el actuar. Hasta el momento han incidido más en lo legal que en la implementación, pero parece que el SIPINNA será un buen espacio de política pública que para analizar cómo es que las OSCDNNA siguen incidiendo ahora en las siguientes fases de implementación y evaluación.

La demanda de atención de todos los problemas públicos es uno de los grandes retos que las OSC tienen, ya que su limitada participación y como mencionó Nashieli Ramírez “se está más en lo reactivo, que en lo propositivo” (Ramírez, entrevista 15/junio/2016). En este mismo orden de ideas, destacaron las diferencias de participación en espacios formales y en los informales. Han tenido más efectividad los espacios informarles y los casos de participación en los espacios formales es coyuntural y con objetivos puntuales, que una vez cumplidos, dichos espacios desaparecen.

Las OSCDHL le apuestan más a generar capacidades desde los propios trabajadores, que les acompañan en sus procesos, pero el objetivo es que sean ellos sus propios intermediadores políticos de sus demandas para el cumplimiento de sus derechos. Pero en el contexto actual, donde es claro el retroceso de los derechos humanos laborales, continúa la necesidad de que OSC los representen, sobre todo en el acceso a la justicia, es decir, existe el marco jurídico, pero no se cumple.

Cervantes hace una reflexión acertada sobre la relación entre las OSC y las políticas públicas menciona que es: “inevitable, compleja y necesaria”...que continuará evolucionando buscando esquemas de mayor equidad y corresponsabilidad. (Cervantes, 2015: 170). También plantea que se está en el estadio de la participación ciudadana, sin ser aun gobernanza, es decir, se participa de formas muy creativas, diversas y significativas, pero todavía no son actores reales en la toma de decisiones, ni en el diseño y ejecución de las políticas públicas. (Cervantes, 2015: 164).

Hay diversas recomendaciones respecto de la necesidad de elevar el nivel de la democracia en México, para ir construyendo el camino para garantizar la incidencia en políticas públicas de las OSC:

- Rescate y adaptación de sus modelos de intervención para ser adecuados y aplicados por institucionales gubernamentales
- Ampliar las posibilidades de fomento a las OSC en un marco de corresponsabilidad (Bucio, 2015: 56)



- Es necesario cambiar la lógica de formulación de ciertas políticas públicas y sus niveles de universalidad, transparencia y fiscalización, pero que incluyan el enfoque de derechos humanos. (Abramovich y Pautassi, 2006).

#### *5.8.1 Reflexiones para una propuesta de Programa de Fomento a la Incidencia en Políticas Públicas*

Consiste en realizar un Programa de promoción de incidencia en políticas públicas a cargo de INDESOL, con las siguientes características:

- Coinversión de financiamiento internacional. Éste podría ser de la Unión Europea, el Gobierno de Australia o algún país que dentro de sus líneas de cooperación internacional esté el impulso a la incidencia en políticas públicas.
- Las reglas de operación deben especificar que pueden participar aquellas OSC con experiencia de diez años o más en incidencia en políticas públicas.
- Parte de los requisitos de participación serían cumplir con los criterios de evaluación que se utilizaron en esta propuesta.
- El financiamiento se otorgaría a las OSC que cumplan con los mínimos establecidos de calificación.
- La decisión la tomaría un jurado plural (como se hace en la dictaminación de las convocatorias de INDESOL).

Esto permitiría que las OSC:

- Tuvieran fondos destinados específicamente para la incidencia
- Abriría las posibilidades de participar en el mayor número de espacios y por lo tanto, de realizar propuestas viables y factibles.
- Se podrían generar más espacios formales de participación junto con el gobierno
- Esto ampliaría el margen de acción en todo el ciclo de las políticas públicas y no sólo en la etapa de problematización.

## Bibliografía

- 24 Horas. 2012. Destaca OIT bondades de reforma laboral, pero está incompleta, dice. Disponible desde internet en formato HTML en: <http://www.24-horas.mx/destaca-oit-bondades-de-reforma-laboral-pero-esta-incompleta-dice/>
- Abramovich, Víctor y Pautassi, Laura. 2006. Dilemas actuales en la resolución de la pobreza. El aporte del enfoque de derechos. Buenos Aires. Disponible desde internet en formato HTML en: <http://docplayer.es/12280992-Dilemas-actuales-en-la-resolucion-de-la-pobreza-el-aporte-del-enfoque-de-derechos.html>
- Aguilar Villanueva, Luis. 1994. “Estudio introductorio”, en *Problemas públicos y Agenda de Gobierno*, México, Porrúa, pp. 16-72.
- Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en México. (Alianza MX). s/f. Objetivo. Información Disponible desde internet en formato HTML en: <https://alianzamx.wordpress.com/objetivo/> consultado en abril de 2016.
- Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en México. (Alianza MX). s/f. Quiénes somos. Información Disponible desde internet en formato HTML en: <https://alianzamx.wordpress.com/quienes-somos/>, consultado en abril de 2016.
- Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en México (Alianza MX) 2014. Garantía de derechos de niñas, niños y adolescentes en México miradas al Estado Mexicano. Disponible en Internet en formato HTML en: [http://www.uam.mx/cdi/pdf/s\\_doc/biblioteca/informe\\_ejec\\_alianzamx\\_esp.pdf](http://www.uam.mx/cdi/pdf/s_doc/biblioteca/informe_ejec_alianzamx_esp.pdf)
- Alternativas y Capacidades. 2004. Manual de Incidencias en Políticas Públicas. México.
- Arboleya, Guillermo. 2005. Organización del Área Administrativa de una Organización de la Sociedad Civil (OSC). Gestión Social. Universidad de San Andrés. Disponible en Internet en formato HTML en: <http://live.v1.udesa.edu.ar/Unidades-Academicas/Centros/Centro-de-Innovacion-Social/GestionSocial>
- Arsenal Diario Digital 2014. Los acontecimientos que marcaron a México en 2014. Disponible desde Internet en formato HTML en:

<http://www.elarsenal.net/2014/12/28/los-acontecimientos-que-marcaron-mexico-en-2014/>

- Becerra, Laura. 2015. "Entre sociedad civil y políticas públicas. Desarrollo de capacidades para el diálogo sociedad civil – gobierno y la incidencia política" *Indesol: Entre sociedad civil y políticas públicas*, México, pp. 127 – 137.
- Bucio, Ricardo. 2015. "Hacia un nuevo paradigma entre el Estado y la sociedad civil" en *Indesol: Entre sociedad civil y políticas públicas*, México, pp. 53 – 59.
- Butcher, Jacqueline. 2015. "El Indesol y la sociedad civil en México: vinculaciones en investigación y promoción del voluntariado" en *Indesol: Entre sociedad civil y políticas públicas*, México, pp. 91- 106.
- Butcher, Jaqueline. 2014. "Tercer sector y desarrollo en México" en Alicia Girón (coord.), *Del "vivir bien" al "buen vivir" entre la economía feminista, la filantropía y la migración: hacia la búsqueda de alternativas*, Colección de libros de la Revista Problemas del Desarrollo, Instituto de Investigaciones Económicas. Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 91-112. Disponible desde Internet en formato HTML en: [http://www.probdesiiec.unam.mx/coleccion\\_de\\_libros/pdf/delvivirbien/05\\_Butcher.pdf](http://www.probdesiiec.unam.mx/coleccion_de_libros/pdf/delvivirbien/05_Butcher.pdf), consultado en abril de 2016.
- Cabrero, Mendoza Enrique. 1999. "El municipio de León (1989-1999) ¿Consolidación de un proyecto innovador?" Documento de Trabajo, Núm. 80, División de Administración Pública, CIDE.
- Caja de herramientas comunitarias. s/f Visión general. Disponible en Internet en formato HTML en <http://ctb.ku.edu/es/mejores-procesos-de-cambio/desarrollar-estructura-y-mecanismos-de-operacion/vision-general>
- Canto, Manuel. 2002. *Interacción de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. República Dominicana. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Canto, Manuel. 2008. "Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo". *Política y Cultura* núm. 30: 9 – 37. Disponible desde Internet en formato HTML en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n30/n30a2.pdf>, consultado en abril 2016.
- Centro de Colaboración Cívica. 2011. *La Sociedad Civil Organizada en un Congreso sin mayorías. Aprendizajes y recomendaciones para cabildeo*

*ciudadano efectivo*. México.

- Centro de Derechos Humanos Fray Francisco de Vitoria O.P, A.C. (Centro Vitoria) 2009. *Manual para promotoras y promotores juveniles en derechos humanos*. México, D.F. Centro de Derechos Humanos Fray Francisco de Vitoria O.P, A.C.
- Centro de Estudios Sociales y Culturales Antonio de Montesinos, A.C. (CAM). 2002. *Lo Cívico en lo Público. Estrategias y Herramientas de Incidencia Ciudadana en Políticas Públicas*. México, D.F. Disponible desde Internet en formato HTML en: [http://terceridad.net/PyPS/Por\\_temas/5\\_Advo-Alia\\_PS/Apoyo\\_3/Canto%20Chac%20M.,%20Lo%20C%EDvico%20en%20lo%20P%20FAlico.%20Cap.%201%20Incidencia%20en%20Pol%EDticas%20P%20FAblicas%20pp.%2011%20-%2028.pdf](http://terceridad.net/PyPS/Por_temas/5_Advo-Alia_PS/Apoyo_3/Canto%20Chac%20M.,%20Lo%20C%EDvico%20en%20lo%20P%20FAlico.%20Cap.%201%20Incidencia%20en%20Pol%EDticas%20P%20FAblicas%20pp.%2011%20-%2028.pdf) consultado en abril 2016.
- Centro de Reflexión y Acción Laboral (CEREAL) 2002. *Derechos Humanos Laborales. Experiencia teórico – práctica para una estrategia integral de promoción y defensa*. México, D.F., Centro de Reflexión y Acción Laboral
- Centro de Reflexión y Acción Laboral, Guadalajara (CEREAL). s/f. *Quiénes somos*. Información Disponible desde internet en formato HTML en: <http://www.cerealgdl.org/index.php/es/>, consultado en abril de 2016.:
- Centro de Reflexión y Acción Laboral. 2001. *Informe de las violaciones a los derechos humanos laborales*. México, D.F.
- Centro de Reflexión y Acción Laboral. 2002. *Informe de las violaciones a los derechos humanos laborales*. México, D.F.
- Cervantes, Francisco. 2015. “Transformar nuestras percepciones entre sociedad civil y gobierno para dinamizar nuestras relaciones” en *Indesol: Entre sociedad civil y políticas públicas*, México, pp. 161-171.
- Chiavenato, Idalberto (2002) "Gestión del Talento Humano", Mc Graw-Hill, Bogotá
- CNN. 2012. Calderón promulga la Reforma Laboral tras “compleja” discusión. Disponible desde internet en formato HTML en: <http://expansion.mx/nacional/2012/11/29/calderon-promulga-la-reforma-laboral-tras-una-compleja-discusion>
- Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal. 2013. *Programa de*

*capacitación y formación profesional en derechos humanos. Fase de actualización permanente. Derechos humanos laborales.* México, D.F. Disponible desde Internet en formato HTML en: [http://cdhdfbeta.cd hdf.org.mx/serv\\_prof/pdf/derechoshumanoslaborales.pdf](http://cdhdfbeta.cd hdf.org.mx/serv_prof/pdf/derechoshumanoslaborales.pdf)

- Comisión Nacional de los Derechos Humanos, Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, México, primera edición, julio 2015.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. 2013. Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales. México. Disponible en Internet en formato HTML en: <http://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MA>
- Cortés, Lorena. 2011. “Estudio comparado sobre la incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en políticas públicas: análisis de percepción a partir del índice de la sociedad civil en países de América Latina”. Tesis de Maestría en Políticas Públicas Comparadas. México: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales.
- De Angoitia, Regina (2015). “Indesol, por una sociedad civil más fuerte, responsable y propositiva” en *Indesol: Entre sociedad civil y políticas públicas*, México, pp.77-82
- De la Garza, Enrique. 2013. La Reforma Laboral en México 2012 y el Desarrollo Económico. Conferencia Magistral en el Seminario Internacional “Reforma Laboral”, 20 de febrero de 2013, en Puebla, Puebla. Disponible desde Internet en formato HTML en: <http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/congresos/P1.pdf>
- De la Rosa, Ayuzabet y Julio Contreras (2007) "El partido político: entre la ciencia política y los estudios organizacionales"
- Entrevista a Alejandro Villamar el 17 de agosto de 2016
- Entrevista a Alfonso Poiré el 18 de junio de 2016.
- Entrevista a Benedicto Martínez el 19 de agosto de 2016
- Entrevista a David Foust el 19 de junio de 2016
- Entrevista a Elena Villafuerte el 24 de agosto de 2016

- Entrevista a Nashieli Ramírez el 15 de junio de 2016
- Entrevista a Valeria Geremia el 3 de junio de 2016
- Equipo Pueblo. 2011. *Estrategias de Incidencia de las OSC en las Políticas Públicas*, Indesol. México.
- Flores, Hilda. 2015. “Indesol y su relación con las organizaciones de la sociedad civil a favor de los grupos vulnerables. Una perspectiva desde el Senado de la República” en *Indesol: Entre sociedad civil y políticas públicas*, México, pp. 203 – 208
- Flores, Linaloe. (2014). Iniciativa de EPN para la niñez en riesgo de impasse legislativo por rechazo de senadores de oposición y activistas. . Disponible desde Internet en formato HTML en: <<http://www.sinembargo.mx/12-09-2014/1114253>>
- Fondo de Naciones Unidas para la Alimentación (FAO). s/f. Definición del Contexto decisonal. Disponible en Internet en formato HTML en: <<http://www.fao.org/docrep/008/v7395s/v7395s05.htm>>
- Gil, Pedro. 2014. *Manual de psicología aplicada al trabajo y a la prevención de los riesgos de trabajo*. Madrid. Disponible en Internet en formato HTML en <[https://books.google.com.mx/books?id=jNOUBQAAQBAJ&pg=PA55&lpg=PA55&dq=especializaci%C3%B3n+de+miembros%2Borganizaci%C3%B3n&source=bl&ots=wbu1HShrV&sig=az6AumfDPwYB5XK71\\_cg5-x2MvI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj29Lpn73OAhXLZiYKHVRIBUkQ6AEIVDAJ#v=onepage&q=especializaci%C3%B3n%20de%20miembros%2Borganizaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.com.mx/books?id=jNOUBQAAQBAJ&pg=PA55&lpg=PA55&dq=especializaci%C3%B3n+de+miembros%2Borganizaci%C3%B3n&source=bl&ots=wbu1HShrV&sig=az6AumfDPwYB5XK71_cg5-x2MvI&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj29Lpn73OAhXLZiYKHVRIBUkQ6AEIVDAJ#v=onepage&q=especializaci%C3%B3n%20de%20miembros%2Borganizaci%C3%B3n&f=false)>
- González Tiburcio. 2015. “La sociedad civil en el desarrollo social” en *Indesol: Entre sociedad civil y políticas públicas*, México, pp. 59 – 66.
- Gurza, Adrián y Castello, Graziela. 2010. “Los agentes colectivos del control social. La doble faz de la accountability societal: ciudad de México y Sao Paulo” en *La innovación democrática en América Latina tramas y nudos de la representación, la participación en el control social*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, p.p. 409-447.
- Gurza, Adrián y Zaremborg, Gisela. 2014. “Más allá la representación y del clientelismo: hacia un lenguaje de la intermediación política”. En *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. LIX, núm. 221,

mayo-agosto: 1-29.

- Hall, Richard (1996) *Las Organizaciones: Estructuras, procesos y resultados*, Prentice Hall Hispanoamericana, México.
- Hernández, Nashieli (2013). *Un estado para la infancia*. Disponible desde internet en formato HTML en:  
<<http://www.mexicosocial.org/index.php/colaboradores/vision-experta/item/150-un-estado-para-la-infancia>>
- IDC, (2014) Senadores alistas debate de iniciativa preferente de EPN. Disponible desde Internet en formato HTML en:  
<<http://www.idconline.com.mx/juridico/2014/09/25/senadores-alistan-debate-de-iniciativa-preferente-de-eqn>>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social. (s/f) Registro de OSC. Disponible en Internet en formato HTML en: <<http://indesol.gob.mx/osc/registro-osc/>>
- Insunza, Ernesto y Adrián, Gurza 2010. "Precisiones conceptuales para el debate contemporáneo sobre la innovación democrática: participación, controles sociales y representación en Ernesto Insunza y Adrián Gurza (coords.), *La innovación democrática en América Latina tramas y nudos de la representación, la participación en el control social*. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, p.p. 19 – 82.
- Juárez, Blanca. 2015. Surge una nueva e inquietante tendencia en Twitter: la "pobrezafilia". Disponible desde Internet en formato HTML en: <<http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2015/12/05/fotos-de-mujeres-pobres-semidesnudas-tendencia-cada-vez-mas-extendida-en-internet-7536.html>>
- Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAOSC), última reforma publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 9 de febrero de 2004. Disponible desde Internet en formato HTML en <<http://info4.juridicas.unam.mx/ijure/tcfed/140.htm?s=>>, consultado en abril de 2016.
- Lima Facio y Aguilar Astorga. 2011. "La importancia del diagnóstico en las políticas públicas" en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, abril 2011. Centro de Colaboración Cívica. Disponible en Internet en formato HTML en <[www.eumed.net/rev/cccs/12/](http://www.eumed.net/rev/cccs/12/)>
- Loría, Cecilia. 2015. "Una propuesta para el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil" en *Indesol: Entre sociedad civil y*



*políticas públicas*, México, pp. 41-53.

- Luna, Matilde y Tirado, Ricardo. s/f. Modos de toma de decisiones en las asociaciones y desempeño político. Disponible en Internet en formato HTML en: <[www.revistas.unam.mx/index.php/rmspys/article/download/.../3858](http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmspys/article/download/.../3858)>
- Melgar, Ivonne. 2012. “Reforma laboral pasa en comisión; el dictamen fue aprobado en lo general” en *Excelsior*, 27 de septiembre. Disponible desde internet en formato HTML en: <http://www.excelsior.com.mx/2012/09/27/nacional/861235>.
- Montalvo, Tania. (2014). Ley de infancia de Peña Nieto reprobada por organizaciones civiles. . Disponible desde internet en formato HTML en: <<http://www.animalpolitico.com/2014/09/ley-de-infancia-de-pena-nieto-reprobada-por-organizaciones-civiles/>>
- Observatorio Ciudadano de Políticas de Niñez, Adolescencia y Familias (2008). *Navegando entre Derechos. 4. Convención sobre los derechos del niño*. CD-ROM.
- Organización de las Naciones Unidas (ONU) (1948) “Declaración Universal de Derechos Humanos”, Disponible desde Internet en formato HTML en: <<http://www.un.org/es/documents/udhr/>>
- Peschard, Jaqueline. 2014. *Iniciativa preferente la urgencia no implica calidad*. Disponible desde Internet en formato HTML en: <<http://rendiciondecuentas.org.mx/iniciativa-preferente-la-urgencia-no-implica-calidad/>>
- Plan Andino para la Prevención de Embarazo en Adolescentes. (Planea) s/f. ¿Cómo se sistematiza una buena práctica? Disponible en Internet en formato HTML en: <<http://www.planandino.org/bancoBP/node/6#sdfootnote2anc>>
- Plan Nacional de Desarrollo 1995- 2000 (PND). 1995. Disponible desde internet en formato HTML en <[www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm)>, consultado en abril de 2016.
- Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 (PND). 2001. Disponible desde internet en formato HTML en <[www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm)>, consultado en abril de 2016.



- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. (PND). 2007. Disponible desde internet en formato HTML en <[www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm)>, consultado en abril de 2016.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018. (PND). 2013. Disponible desde internet en formato HTML en <[www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/compila/pnd.htm)>, consultado en abril de 2016.
- Plenilunia. 2014. Segundo día de audiencias públicas de la Ley General para la Protección de Niñas, Niños y Adolescentes. Disponible desde Internet en formato HTML en: <<http://plenilunia.com/escuela-para-padres/segundo-dia-de-audiencias-publicas-de-la-ley-general-para-la-proteccion-de-ninas-ninos-y-adolescentes/30360/>>
- Proyecto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, A.C. (ProDESC). s/f. Sobre ProDESC. Información disponible desde internet en formato HTML en: <[http://www.prodesc.org.mx/?page\\_id=112](http://www.prodesc.org.mx/?page_id=112)>, consultado en abril de 2016.
- Real Academia Española (RAE) 2015. *Diccionario de la lengua española*. España, Real Academia Española. Disponible desde Internet en formato HTML en: <<http://dle.rae.es/?id=S09ab8h>>
- Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio (RMALC). s/f. Historia. Información Disponible desde internet en formato HTML en: <<http://www.rmalc.org/que-es-la-rmalc/historia/>>, consultado en agosto de 2016.
- Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio. 2012. La RMALC ante la Reforma Laboral contra los Trabajadores. Disponible desde internet en formato HTML en: <<http://www.otrosmundoschiapas.org/index.php/temas-analisis/31-31-resistencias/1297-la-rmalc-ante-la-reforma-laboral-contra-los-trabajadores>>
- Red por los Derechos de la Infancia. 2005. *Infancias mexicanas rostros de la desigualdad*. México. Disponible en Internet en formato HTML en: <<http://derechosinfancia.org.mx/documentos/reportealternativomexico.pdf>>
- Red por los Derechos de la Infancia (REDIM). 2014. Informe Alternativo sobre la situación de garantía de derechos de niñas, niños y adolescentes en México. Información disponible desde Internet en formato HTML en: <[http://derechosinfancia.org.mx/documentos/Info\\_Alt\\_REDIM\\_Mexico.pdf](http://derechosinfancia.org.mx/documentos/Info_Alt_REDIM_Mexico.pdf)>

- Red por los Derechos de la Infancia, (REDIM). s/f. Acerca de REDIM. Información disponible desde internet en formato HTML en: <[http://www.derechosinfancia.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=31&id\\_opcion=12](http://www.derechosinfancia.org.mx/index.php?contenido=pagina&id=31&id_opcion=12)>, consultado en abril de 2016.
- Robbins, Stephen y Timothy A. Judge. 2009. *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall Inc,.
- Rodríguez, Faride. 2015. “La Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la democracia ciudadana” en *Indesol: Entre sociedad civil y políticas públicas*, México, pp. 67 – 74 .
- Román, José Antonio. 2014. “Envía EPN iniciativa de trámite preferente para la protección de niños y adolescentes”, en *La Jornada*, 25 de septiembre. Disponible desde internet en formato HTML en: <<http://www.jornada.unam.mx/2014/09/02/politica/007n1pol>>
- Sabatier, Paul A., ed.- Buenos Aires: Jefatura de Gabinete de Ministros, Presidencia de la Nación, 2010.- 378 p. *Teorías del Proceso de las Políticas Públicas*. Disponible desde internet en formato HTML en: <http://old.clad.org/otras-publicaciones/teorias-del-proceso-de-las-politicas-publicas>
- Saldaña, Lucero. 2015. “Fortalecer en México a la sociedad civil para su incidencia internacional” en *Indesol: Entre sociedad civil y políticas públicas*, México, pp. 197 - 202.
- Sartori, Giovanni. 1999. “Comparación y Método Comparativo” en *La Comparación en las Ciencias Sociales*, España pp. 29-50. Disponible en Internet en formato HTML en <[http://www.academia.edu/9478926/La\\_comparacion\\_en\\_las\\_Ciencias\\_Sociales\\_Giovanni\\_Sartoti](http://www.academia.edu/9478926/La_comparacion_en_las_Ciencias_Sociales_Giovanni_Sartoti)>
- Save the Children. 2016. Quiénes somos. Disponible desde Internet en formato HTML en: <<https://www.savethechildren.mx/quienes-somos>>, consultado en julio de 2016.
- Secretaría de Desarrollo Social, (SEDESOL). 2015. *Programa de Coinversión Social*. Disponible desde internet en formato HTML en: <[http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Reingenieria\\_Gasto/imagenes/Ventanas/Ramo\\_20/20S070.pdf](http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Reingenieria_Gasto/imagenes/Ventanas/Ramo_20/20S070.pdf)>
- Senado de la República. 2014. “Se aprueba en lo general Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes” , Comunicado – 211, 29 de septiembre. Disponible desde Internet en formato HTML en:

<http://comunicacion.senado.gob.mx/index.php/informacion/boletines/15660-se-aprueba-en-lo-general-ley-general-de-los-derechos-de-ninas-ninos-y-adolescentes.html>

- Serrano, Azucena. 2015. “La participación ciudadana en México”, *Estudios políticos*, núm 34, abril, pp. 93-116. Disponible en Internet en formato HTML en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-16162015000100005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162015000100005&lng=es&tlng=es)
- SIPINNA, s/f. El Sistema de Protección. Disponible desde internet en formato HTML en: <http://www.leyderechosinfancia.mx/ley-general/el-sistema-de-proteccion-especial/> Consultado en junio de 2016.
- Vergara, Rosalía. 2012. Calderón afianza el corporativismo: CEREAL en Proceso, 13 de septiembre de 2012.
- Villarreal, Alejo. s/f. El análisis costo – beneficio y la viabilidad de los proyectos en el sector público. Nuevo México. Disponible en Internet en formato HTML en: [https://www.educoas.org/Portal/bdigital/contenido/interamer/BkIACD/Interamer/Interamerhtml/Riverahtml/riv\\_zav\\_villa.htm](https://www.educoas.org/Portal/bdigital/contenido/interamer/BkIACD/Interamer/Interamerhtml/Riverahtml/riv_zav_villa.htm)
- Woodwar, Joan. (1965). *Industrial Organization*. Oxford University Press.

## **Anexos**

### *I. Entrevista a Nashieli Ramírez, Secretaria Ejecutiva de la Alianza por los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes en México (Alianza MX)*

#### Estructura

Básicamente es un colectivo integrado, inicialmente se integró para armar una propuesta a lo que es el informe de México, el tercer cuarto informe consolidado a lo Comité de los Derechos del niño, básicamente era como él, inicialmente se integró a poder integrar miradas para hacer un informe alternativo.

Esto en el transcurso de estos años, se ha consolidado de ser un colectivo para hacer un colectivo de incidencia en política pública hacia los derechos de niñas niños y adolescentes en México.

#### Organizacionales, estructura toma de decisiones, financiamiento

Planteado así, yo creo que la Alianza es más un movimiento que una estructura, si quisiera catalogar, como clasificarías las organizaciones, más bien está más ligado a ser un movimiento que una organización estructurada formalmente. Digamos que la diferencia es que los movimientos toman una agenda muy coyuntural luego pueden desaparecer y acá la agenda es tan coyuntural como los derechos de los niños difícilmente pueden desaparecer. La estructura es básicamente sumamente horizontal, no tenemos estructuras como de jerarquías, hay una secretaría técnica que de hecho ha venido operando Ririki, para impulsar básicamente para articular la comunicación. Tanto externa, como interna y hasta ahí hemos producido, y las acciones que hemos hecho, dependen básicamente de pro bono o las portaciones que hacen las mismas organizaciones de la alianza. Dado que el fin principal, básicamente es la incidencia en políticas públicas, no metemos proyectos de ejecución directa, absolutamente de nada, hasta ahorita, y si lo llegáramos a pensar así utilizaríamos un mecanismo que generalmente utiliza este tipo de colectivos, y es que si llega a haber la necesidad de un financiamiento puntual, alguna de las organizaciones pide el financiamiento y entonces se opera., pero digamos que hasta ahora no hemos necesitado de eso, hemos sobrevivido tanto del trabajo pro bono o de las aportaciones de las organizaciones.

#### Con quienes se articulan actores civiles y sociales, la toma de decisiones y como distribuyen las responsabilidades

Nos reunimos un promedio de cada tres meses, una vez en convocatoria abierta, ahí se discuten las prioridades o las acciones coyunturales que debemos estar haciendo, se designan en el colectivo y en el trascurso de eso pasan muchas cosas en el país que requieren respuestas rápidas, y entonces tenemos un mecanismo que básicamente es se comunica a la Alianza, los integrantes de la alianza, cualquier acción, por ejemplo si se necesita hacer un

comunicado o realizar un comunicado apoyar un comunicado relacionado con alguna cosa emergente que esté saliendo, o apoyar a alguna iniciativa o no apoyarla, entonces se consulta vía correo electrónico, sino dependiendo de la urgencia, tenemos dos opciones dejarlo abierto a qué vengan las observaciones y se incorporen, o la gente diga que está de acuerdo o no está de acuerdo, y la otra es digamos cuando son de acción urgente, se plantea un tiempo y quien no está de acuerdo, simplemente que diga que no está de acuerdo y no se coloca el logo o el nombre. Generalmente nosotros digamos hemos logrado que solamente incorporar o incorporar así en la Alianza cuestiones que tengan que ver con violaciones altamente evidente de los derechos y que no implique una discusión muy de temas que muy polémicos o que haya una división en las opiniones, entonces con esa lógica, igual en la lógica en la construcción de lo que hacemos y la gente lo hace pro bono.

#### Trabajo de base, de qué tipo

Cómo Alianza no. Tenemos organizaciones que hacen mucha investigación, u otras que hacen mucho trabajo de campo y no hacen investigación.

#### Como realizan diagnóstico, el contexto, el análisis costo beneficio de las acciones que van a realizar como miden el alcance de incidencia

De entrada todo se hace a través de un ejercicio de planeación participativa y hay una valoración final que tiene que ver básicamente con las acciones y los resultados que son muy medibles en términos de incidencia. Por ejemplo, logramos hacer, como incidimos en las recomendaciones eso se ve. Estas recomendaciones eran las que estábamos empujando y entonces estas quedaron. Como es incidencia, el impacto se mide mucho en el resultado de la incidencia, es muy directo, no estamos hablando si estamos o incidiendo o no en la cultura de los derechos de los niños en el país o en la garantía de derechos específicamente, sino hacemos un proceso de incidencia que tiene que ver con cuestiones muy puntuales, entonces si estamos pro una ley general de derechos, entonces la valoración es, se logró la ley o no y dentro de cuando logramos la ley, hay una valoración que te permite decir bueno estuvo la ley apegada o no a lo que nosotros estábamos planteando, porque hay documentos, generalmente hacemos las cosas por escrito. Mandas una carta o mandas lo que opinas o las observaciones para incorporar a la ley lo mides con relación a eso, el impacto es el impacto de resultados en términos muy concretos.

#### En el ciclo de políticas públicas sus acciones, donde han incidido más, desde el posicionamiento

Se ha incidido en la agenda legislativa, pero al parejo que se ha incidido en general, últimamente en la agenda de infancia, tu podrás decir, hemos incidido o no en cómo se está construyendo el sistema, pues si en la parte del reglamento, pero que es más bien, lo legislativo o lo normativo, para hablar

separa un poco, lo legislativo de las cámaras y también lo normativo, en términos de las normas que se generan a partir de eso si hemos incidido en la parte del reglamento y demás. Pero no como operas, si tú dices, a pesar de todo seguimos como con fallas en términos de los arreglos institucionales, no ha habido más presupuesto, cuando se trata de incidencia, ahí es donde menos incides.

#### Los mecanismos de participación que utilizan la participación de incidencia

De manera colectiva, no se toman decisiones, no desde una cúpula en conjunto, con estos mecanismos presenciales, es prácticamente una asamblea continua. Si hay algo extraordinario entre las fechas que nos reunimos.

#### Con que actores gubernamentales se relacionan

Se tienen con todos los actores que tienen que ver con la agenda de infancia en términos federales y en algunos casos en agendas locales, cuando hay una agenda local que echar a andar. Con el Sistema, el sistema está en construcción, y claro que estamos sentados, con Bucio y la gente del sistema, pero finalmente tu podrías decir en términos teóricos, el sistema estuviera operando ya bien, tendríamos una central, se diría bueno aquí está quien coordina y está sentad o todo mundo, pues es el espacio natural de incidencia, pero eso aún no existe.

El día del niño, se anuncia una modificación un acuerdo para incorporar el primero de preescolar en los Centros de Sedesol cuando le preguntas a la gente, pues a ellos no les preguntaron eso o la ley, hay una serie de esta ley de ejecución penal por ejemplo estancia de los niños en las prisiones con las mamás, no hay que haya centralidad.

#### Cuando realizan una acción que tipo de estrategia s de comunicación utilizan para la sociedad

Tenemos un blog tenemos Facebook twitter, si hay que hacer un posicionamiento se hace en redes comunicados de prensa, ruedas de prensa, si hay que hacer un posicionamiento más puntual, básicamente eso son

#### Consultas de participación infantil, esos mecanismos de trabajo directo

Se incluye hasta en el trabajo que se hace para generar documentos, por ejemplo cuando integramos el informe alternativo, hubo procesos de participación de las organizaciones, para incorporar las opiniones de niños y niñas pero eso lo hace a partir de lo que se ha las organizaciones. No pretendemos ese es un reto, como haces ese México, de tener procesos de participación, tanto del lado gubernamental como del no gubernamental. Como incorporo de niños, por medio de alianzas y colectivos que trabajan como colectivos.

### Contexto actual como ves a la Alianza, su nivel de protagonismo de posicionamiento público

Tiene mejor posicionamiento que el trabajo que hace, tiene a partir de lo que hacemos con el tipo de estructura, la verdad es que nos va muy bien, en otro lugar en México somos pocas, entonces las que son se colocan rápidamente, de todos modos en construcción la Alianza está ubicada o mencionada. De

### Cuáles son los temas de la agenda

Sistema, básicamente.

### Cuáles son los actores opositores en general.

Como opositores no tenemos, no se tienen, hay dos niveles de la competencia de la agenda, y ahí si hay otros colectivos que compiten, es sano y a la vez no, porque es una agenda compartida tendría que estar una visión más colectiva

La otra parte no están en contra de la Alianza, es súper clara ha sido menos mediática en los grandes temas de cuestionamiento. Ahorita hay una gran discusión, se renueva la discusión a partir de los matrimonios igualitarios, con relación a la educación sexual, ahí hay organizaciones pro familia, grupos de derecha, esta parte del enfoque de derechos, no están en contra de la alianza. Si superan bien quienes somos y donde estamos, estarían en contra de la Alianza, pero no lo saben. Coalición Nacional por los Derechos, por los derechos humanos a favor de la vida y la familia

### Experiencias no tan exitosa de la participación de la ALIANZA

Por los años que lleva la Alianza no hemos logrado tocar puntos que hayamos decidido y no hayamos tenido éxito tiene que ver con la temporalidad, hay que contextualizar. Podría leerse que todo ha sido exitoso. Los fracasos son todos estos que nos ganan, donde no tenemos la capacidad como colectivo, pensante que puede generar cosas, no lo podemos hacer, de repente las dinámicas institucionales, no te permiten estar incidencia directa. Por ejemplo estoy de la ley, ahorita estamos tratando de parar una reserva que no pudimos parar en el Senado además nos cayó fuera de guardia, estábamos dándole seguimiento la ley de justicia adolescente y nunca nos pusimos a ver lo que estaba pasando en la Justicia de acción penal la prueban en el Senado, ahorita estamos viendo si podemos parar o reservar algunas reservas con acuerdos políticos. El día 30 de abril el último día de sesiones se aprueba una modificación a la ley que tiene que ver con adopciones que es súper retrógrada. Y cuando nos avisan ya había un acuerdo además lo subió el Verde y ese tipo de cosas ya se nos fueron, se nos van es toda una estructura que están haciendo cosas y a las cuales se te van. Como el sistema ahorita está ocupado en la creación de los arreglos institucionales, cualesquiera que fueran esos, se enfrentan a esos a anuncios a cambios de leyes, y que finalmente no aligeran la



carga del contrapeso de las organizaciones de la sociedad civil en relación a la formación de políticas públicas y leyes. Los fracasos son los que de repente amaneces y ya se inventaron un programa que no tiene nada que ver con el enfoque de derechos o puede vulnerarlos leyes de este estilo y no tenemos la capacidad, como la tenemos y como lo movemos, estamos muy intenso, la capacidad de incidir en todo. Finalidad es un fracaso.

Estás en lo reactivo.

No nos hemos metido una agenda que nos hayamos metido y digamos hayamos fracasado hemos fracasado porque nos han metido goles. El no estar presente.

Para ser tan jóvenes, con este tipo de formulación si hemos logrado un buen papel en poco tiempo, tiene que ver con dos visiones, está puesta a la transversalidad, a no ser siempre las mismas organizaciones, tenemos organizaciones de peso, que eso permite lo que hace la fuerza es la suma de las organizaciones, tienes el poder en la individualidad de las organizaciones para después de que tiene una fuerza muy fuerte. Lo que hace la fuerza, porque no tenemos una estructura así lo que hace fuerza es la individualidad de las organizaciones. Una de principales abogadas Mónica González. Ella está en la Alianza.

El único colectivo que se dedica a trabajo infantil está en la Red, esa agenda está ahí.

### Participación de Alianza de la LGDNNA y en el SIPINNA

Nosotros entramos desde a partir de la iniciativa de ley. Como Alianza todavía no, estábamos integrándonos cuando la primera la primera intención de modificación de la ley con la legislatura antepasada, ahí no pudimos pararla, como alianza todavía no estábamos integradas, pero empezamos a trabajar, rumbos a la creación de una ley general, desde que se integra la Comisión de los derechos de la niñez en la Cámara de Diputados, de hecho ahí, hubo incidencia para la creación para que se creara la creación la Comisión del PRD ceden una de sus comisiones, para poder conformar la. Empezamos a trabajar con lo que tendría que delinarse. Se trabajó en un montón de reuniones alrededor de propuestas para ley, cuando llega la propuesta presidencial es una cosa terrible no retoma nada de por lo menos dos años de los que se ha había hecho con la comisión de la niñez en la Cámara de diputados, con la CNDH y la Comisión especial de niños y familia de Senadores viene el trabajo intensivo, ahí la Alianza participa tanto en los documentos como fue de las organizaciones que estuvieron haciendo los planteamientos en el pleno y las consultas, cerradas para la conformación la integración de la ley general. Participar en las consultas y hacer el cabildeo, estamos discutiendo tal cosa, manden las observaciones, se trabajó a marchas forzadas todos los días. Tenías cuatro o cinco comisiones unidas, revisando la ley te piden las cosas de un día a otro.



Mándeles él dice debe decir hasta lo que tiene que decir el diputado en el pleno para justicia cuando le ley es un trabajo de todos los días, desde consultas si tienes diputados o senadores aliados, por Whats, están diciendo tal... que opinan, ese el cabildeo. La Alianza tuvo un rol muy activo,

Este logro a qué es atribuible, digamos, qué se alineó para que si se pudiera dar la ley

La ley se integra hacia el año de Ayotizapan, la Casa Blanca Tlatlaya. El estado Mexicano tenía que presentar las respuestas al comité había que tener avances porque la presión internacional estaba fuerte. Generalmente se piensa que la agenda de infancia es una agenda light, es u pueden entrarle con menores riesgos de controversias. Enemigos del enfoque, pero es más leve, se siente que es más leve, así lo valoraron, venía la presión muy fuerte por los informes. Crea más consensos que disensos y en esa lógica que se logró y los políticos la supieron aprovechar, tenían mucha gente piensa que se desata por la modificación del artículo primero constitucional, pero no se desatan la presión se desata más en términos de armonización legislativa, por la modificación del 73 que por la modificación del 1.

Porque el 73 atribuye a la federación el poder formar la materia de infancia se puede legislar a nivel federal por eso es una ley general. Modifican el 1 y el 11, en agosto 4 porque metes el interés superior 773 la atribución de hacer leyes. La atribución eso también se alineó, esta perite hacer lo que estamos haciendo.

## *II. Entrevista a Alfonso Poiré, Asesor y Voluntario de Save the Children*

### Estructura

Hay una oficina central que desarrolla diferentes áreas, programas procuración de fondos, comunicación.

### Planeación

Hay dos resultados de la característica de Save de ser una organización internacional muchas de las cosas que se desarrollan en el ámbito sobre todo de incidencia, tiene que ver con los retos globales, los tema globales, dentro de la organización se desarrolla una campaña una idea, de la organización internacional, se elabora, se sistematiza se le da contenido y llega a las organizaciones nacionales. Hay una mañana visión 2030 que tiene que ver con los contenido de los objetivos de desarrollo sustentable que trabajen en diferentes contenidos que ya vienen sistematizados desde lo global, el proceso como determinado. No es que tú te planteas esta propuesta, no generas una propuesta, más bien adopta una propuesta y ves como la desarrollas a nivel nacional, es un proceso de planeación determinado.

Las necesidades del mercado. Hoy buena parte de los recursos que genera Save the Children obtiene proviene de las empresas de las necesidades que las empresas le plantea sabe, para que desarrolle por ejemplo les interesa el prevención del trabajo infantil en su cadena de valor, le piden a saber que participe y que diseñe una estrategia para lograr ese objetivo. Pero no es que sabe está promoviendo que las empresas realice diagnósticos y desarrollen estrategias para el trabajo infantil, si compartimos pero no es que internamente se plantea como objetivo, se genera externamente entonces ahí otra vez la planeación va en el sentido fortalecer las capacidades de la organización para poder contribuir o colaborar con las organizaciones, a lograr esos objetivos.

Habría como un proceso interno de mayor autonomía de la organización, que tiene con en el análisis de la situación nacional y la adopción de ciertas prioridades de acción y esto está muy ligado con el tema de políticas públicas, lo que hemos hecho es tratar de participar en todos los espacios que se abren que puedan significar oportunidades de incidencia hemos tratado de tener presencia en todos los espacios deliberativos que se van conformando. La Comisión Intersectorial para la erradicación del trabajo infantil, que la Coordina la Secretaría del Trabajo integra a dependencia empresas, sindicatos, OSC, con la idea de desarrollar estrategias par a la prevención del trabajo infantil.

Ahí por el trabajo que en trabajo infantil, cuando se crea esta comisión nos invitan y entonces el proceso de planeación es más autónomo, más directamente determinado por Save, nos interesa, tener una vinculación mayor con las empresas para promover la cultura de la prevención, a partir de nuestra

presencia, podemos buscar que la secretaría del trabajo pueda ser una intermediación con las empresas.

También interno está como el proceso de planeación de las acciones de fortalecimiento institucional como trabajamos en campo hay más de 300 trabajadores a nivel nacional, ver que necesidades tienen adquisición de metodologías conocimientos herramientas, infraestructura apoyo a partir de esa evaluación, se genera las acciones de procuración de fondos, desarrollar los procesos de fortalecimiento está muy ligada al proceso de operación. El área de programas va desarrollando

Estamos en esos procesos de fortalecimiento local en toda la planeación administrativa, como vamos a aplicar los fondos no etiquetados, todo eso se logra planear.

#### Cuáles son los mecanismos de toma de decisiones

Hay una estructura hay un Consejo que tiene comités que se reúnen periódicamente, este determina las grandes líneas de política inclusive intervienen en otros niveles de decisión más operativos, de algo muy participativo, muy comprometido con la organización, cercano a la operación de campo. Algunos de los consejeros se suman a proyectos específicos. Se hizo una investigación sobre embarazo adolescente y uno de los consejeros participó en la investigación. Consejeros participan en la procuración de fondos, revisan documentos, hay una instancia de dirección importante.

Luego ya viene la estructura ejecutiva u operativa, la Dirección General, hay varias direcciones funcionales, y luego está la estructura a nivel de los estados, es variante.

En algunos estados hay patronatos o consejos, que también se comprometen con la oficina del Estado en algunos estados hay una dirección general y otros solo de proyecto o programa, promotores asesores.

#### Correspondencia entre la estructura actual y sus objetivos

La variación de la estructura anterior, era más basada en el concepto de una Federación, ya se modificó radicalmente,

Ya es una estructura centralizada so ha permitido uniformar el funcionamiento homologar las funciones labores, uniformar los procedimientos de capacitación. Eso ha sido un acierto.

#### Tienen un plan de carrera/de profesionalización

No hay un planteamiento explícito, pero si hay un esquema de movilidad si hay un esfuerzo importante por la capacitación, adquisición de herramientas, inclusive por el desarrollo humano de los trabajadores, eso les va dando capacidades para moverte dentro de la estructura de la organización. El

problema no hay capacidad de competir con las remuneraciones en gobierno y en las empresas más que una movilidad interna, se van cuando tiene ha pasado cierto ciclo de formación, porque es muy competitiva en otras instancias, no es algo que se pueda superar fácilmente. Hay un esfuerzo por mejorar las condiciones salariales y buscar la permanencia de la gente. No hay condiciones de competencia de otros sectores, nos hemos especializado en formar cuadros, para otros sectores, porque finalmente se van con la visión y el enfoque de una u otra manera tienen impacto.

El carácter global de la organización ha permitido que algunas personas hayan ido a las instancias internacionales o globales. Es la oportunidad muy atractiva.

#### Mecanismos de comunicación interna

Reuniones. Hay eventos en todos los niveles anuales o semestrales, que funcionan como mecanismos de socialización o de intercambio, búsqueda de sinergias, hay una reunión nacional de promotores, hay reunión nacional de directores, de consejeros, mucho el esfuerzo personal de las diferentes áreas de compartir información que sea útil para las áreas. Se entregan reportes. Y esos ejercicios de sistematización se acompañan de una reunión.

#### Procedimientos/manuales

Hay manuales, protocolos, hay procedimientos establecidos, no precisamente plasmados en manuales, institucionalizados, en todos los sentidos reportes de gastos, informes de resultados, todas esas tareas se registran documentan y forman parte de un conjunto formal e informal de procedimientos internos, no se trata de trabajar para el reporte, se trata de simplificar el esfuerzo destinado a registrar las cosas,-

#### Fuentes de financiamiento

El grueso del ingreso son las empresas, algo de ingreso público, ahora estamos en una compañía de donativos personales, facers.

Estamos tratando de incursionar en el tema de los recursos derivados, de actividades distintas del objeto.

#### Experiencias compartidas

Si, somos una organización muy abierta, se suben muchas cosas a la página, los impresos se comparten. La idea es multiplicar las herramientas y los resultados.

#### Análisis costo beneficio de las acciones

Además de buscar estar en los espacios periódicamente, hay reuniones internas para analizar la “rentabilidad” de los espacios de incidencia. Le hemos invertido a algunos procesos que al final no resultaron exitosos o significativos

en el impacto. La idea es que vayamos a los procesos al final del cualquier manera dentro de la resultante.

### Organizaciones

Estamos en todas las redes menos en REDIM. Alianza MX, Mesa Social, Frente por los derechos de niños y adolescentes. No estamos en la Red TdT, pero hay buena relación con muchas organizaciones, en el tema de migración.

Con grupos sociales, el más significativo es el de Movimiento de Madres Educadoras, Centro de Desarrollo Infantil Comunitario. Tienen un espacio de interrelación, Save las apoya tanto en lo individual como en los centros, como de articulación política y social de ese movimiento. A nivel de trabajo de campo en comunidades, hay relación diferentes tipos de organizaciones, no tan articulado como los de las Madres Educadoras, pero si se trabaja con diferentes grupos.

Save the Children la estructura global, tiene relación con otras estructuras

### Alianzas y responsabilidades

No es tan complejo, además de la mayor presencia en los procesos, si hay posibilidad de participar en una red, inmediatamente participamos. O beneficiarse de la participación en otros espacios, aunque no sean de infancia tienen implicación en la infancia. Como discapacidad, medio ambiental. Cuando alguna cosa hace crisis y que la participación en un espacio no está siendo tan fructífero, se pondera, se evalúa.

### Incidencia en políticas públicas

Con gobernación estamos en el Mecanismo de diálogo con el gobierno federal... la discusión de políticas públicas que incidan en la gobernabilidad democrática y ahí participamos como integrantes. Subcomisión de infancia del Programa de Derechos Humanos, del Programa Federal de Derechos Humanos. Estamos en el de interlocución con el Pronapred, con la Secretaría del Trabajo, Comisión intersectorial dl Trabajo Infantil, Secretaría de Salud, en la SER estamos en el Consejo Ciudadano de MEXCID y en el programa de prevención de la migración, programa regional. En Educación de interlocución o incidencia, un espacio.

Del Gobierno de la Ciudad de México, estamos en el Desarrollo Sistema del programa DIF, Comisión sobre trabajo infantil.

En gobierno s de los estados, es probable que entremos al Sistema de Protección Integral.

A nivel estatal Campeche, Morelos, Yucatán, Quintana Roo. En Sinaloa estamos en la Junta de Asistencia Privada, constituidos como I.A.P.

### Enfoque del ciclo de políticas públicas

Están muy diferenciados los espacios. Se han tenido más incidencia en los espacios no formales, que en los formales. Un ejemplo de incidencia fue el Grupo de Trabajo que se constituyó con el DIF y la Procuraduría se dio este espacio de discusión del Reglamento de la ley general que de alguna manera se obtuvo por la presión del Frente y llevó a la integración a una propuesta totalmente diferente a la que se había hecho inicialmente, nos ofrecieron a partir de la demanda de discutir el reglamento nos ofrecieron un par de sesiones para la discusión se discutieron disposición por disposición del reglamento, acordando con el gobierno la este nuevo resultado reglamento.

### Comunicación externa

Muchas de las acciones han surgido de procesos de investigación, más reciente el de embarazo adolescente. Se hace investigación, salen una serie de resultados interesantes, se convoca a una conferencia de prensa, se invita a SIPINNA al CONAPO, INMUJERES, se le envía el informe y el efecto fue, que hubo compromisos de las diferentes dependencias al referente del informe.

Eso ha pasado en diferentes temas, nutrición, salud, auto cuidado. Se hizo una evaluación de progresa, que implicó ajustes del programa es como ir de manera autónoma es trabajar sobre un tema, llegar a ciertos resultados significativos, entonces a partir de la reacción de la dependencia es como se genera la participación en la política pública idealmente participas en el proceso de toda la política.

También está el otro método de estar en los espacios. Ser provocativos que no haya un planteamiento simbólico de gestión del espacio, sino de decisiones de fondo. En el Pronapred, se llevaron toda una serie de propuestas y metodologías, propuestas de funcionamiento con las comunidades, con los grupos, y así un poco con las áreas. Se busque que se adopte o que se analice al menos.

También es la presión internacional, Save the Children es consultor de Naciones Unidas, es una organización que tiene fuerza en proyectos de todo tipo. El EPU en la reunión uso meses antes el Gobierno del Estado de México, promulgó una reforma al código penal, tipificado como delito la impartición de educación sin los REVOES. No se acordaron de los Centros de Desarrollo Infantil, las Madres Educadoras, podían ir a la cárcel. Porque estos Centros no tienen oportunidad de obtener permisos, y Las madres educadoras están capacitadas como tal.

Se hizo la denuncia en el EPU y de la Cancillería llamaron al Gobernador, el habló indignado, porque difamábamos. Se logró no que se derogara, se logró que hubiera una tregua de no perseguir a las madres educadoras de los Centros, con la garantía que podía ofrecer Save y desarrollar procesos de fortalecimiento.

### Trabajo de base y procesos participativos.

Hay un esfuerzo de sistematización de las demandas de niños niñas y que están en los programas por ejemplo se llevó a cabo una investigación sobre violencia. Con una población de más de 8000 niños, se entrevistaron e hicieron proceso de participación con ellos. El resultado que ellos plantearon lo llamamos el mandato de los niños, se sistematizaron varios resultados se sistematizaron 10 mandatos y se han estado llevando a diferentes espacios, porque si aplicáramos el decálogo seríamos un país de primer mundo. Por ejemplo, que haya trabajos decentes. Son mandatos simples que podían derivar en políticas públicas y ese es el reto, llevar este tipo de ejercicios a los espacios de incidencia. Mucho lo hemos hecho en foros de discusión. Hemos estado participando en las reuniones de CNDH, en su programa de formación capacitación de temas relacionados con la infancia, entonces invitan a Save the Children y participan muchos servidores públicos. Se lleva un planteamiento, normalmente provocativo, mueble cosas, entonces empiezas a trabajar después con quienes reaccionan a la provocación. La cultura de la ternura.

Todo esto tiene que ver con el reparto de marcos de referencia, se hace un esfuerzo muy significativo de reflexionar sobre temas claves, y tratar de plasmarlos y traducirlos en temas de política.

Como el tema de la crisis civilizatoria estamos en un escenario de crisis civilizatoria, crisis ambiental, va más allá de una situación coyuntural.

La consulta previa que se hizo en el Senado, las prácticas intolerables. Lo llevó Save the Children al Senado. Denunciar que hay toda una serie de situaciones que no hay políticas, ni estadísticas, no hay asignación presupuestal, ni exigencia de cuentas para nadie. Trabajo doméstico oculto. Dos millones de niños trabajadores identificados a través de censos, pero la cifra de trabajo infantil cuatro veces mayor, en las formas ocultas o las prácticas intolerables.

### Actores opositores

El enfoque de Save se impone a las prácticas institucionalizadas. Por ejemplo a la visibilidad. Ahora tiene cierta centralidad. Antes de la ley no había ni un discurso. Hoy todo mundo tiene que hablar de los sistemas de protección, de la restitución.

Se habla de la Gobernanza central de la infancia. Si la infancia fuera el tema central de las políticas, lo demás estaría bien.

### Casos no exitosos

Campaña contra el Grooming. Un adulto entabla relación con una niña. Vimos el tema, vimos lo que había otros países, una propuesta de tipificación del delito. Federal el verde, local el PRD, conforme avanzó el tema, en realidad hacen ridícula la campaña de grooming, el daño auto infringido, pobreza familia.



*III. Entrevista a David Foust, Coordinador del equipo del Centro de Reflexión y Acción Laboral de Guadalajara de Fomento Cultural Educativo, A.C.*

Estructura – organigrama

CEREAL es uno de los proyectos de Fomento tiene una coordinación, está organizada de manera por áreas. Área de Educación y asesoría, investigación y análisis, comunicación, vinculación.

Planeación y medición del cumplimiento

Se hace una revisión semestral y anual. Se tienen indicadores por área y se van revisando desde hace dos años a nivel Fomento el énfasis en que la evaluación sea contra indicadores y no contra actividades. Se está tratando de pasar a un énfasis en los indicadores y los impactos. En la orientación estratégica. La planeación anual está orientada a una planeación estratégica a cinco años, recientemente se acaba de perfilar.

Mecanismos de toma de decisiones

Hay directrices de parte de la Dirección y del Consejo. En primera instancia de la Asamblea. Las instancias de mayor autoridad y responsabilidad son la Asamblea y el Consejo, definen unos lineamientos generales, y a partir de estos, en el Seminario como a nivel de los equipos se trabajan en esos lineamientos, con participación de todos, pero ciertamente siguiendo los lineamientos que se determinaron a nivel de Asamblea y del Consejo.

La estructura actual responde a los Objetivos estratégicos que se tienen

Si. Fue una confirmación, ya se tiene una orientación estrategia, fue una confirmación de por dónde vamos caminando

Plan de carrera o de profesionalización

De profesionalización sí. Ese fue uno de los ajustes que se hicieron en la Seminario de enfatizar la planeación de los recursos humanos, porque de repente no se ha tenido esa previsión, porque hay compañeros grandes y además hay una brecha generacional y entre los grandes y los muy recientes.

Mecanismos de comunicación interna

Depende del estilo de la coordinación. Correo. A nivel de fomento, no hay una línea específica. Solo estar disponible de la Dirección. (SOLO tienen medios de comunicación)



### Recursos tecnológicos necesarios para cumplir la planeación

Si. A pesar de la renuencia de algunos compañeros a los celulares. Hay necesidad de aprendizaje.

### Tienen manuales de procedimientos

Existen los estatutos y las políticas. Éstas establecen lineamientos generales, sobre todo a nivel de coordinación, o ya cada equipo. Hay una definición de los valores de Fomento, pero cada equipo con este principio general de la autonomía relativa de los equipos, cada uno va definiendo aterrizando esos lineamiento y ajustándolos de acuerdo a sus necesidades.

### Área Administrativa

A nivel del CEREAL es la Coordinación y el economato, son quienes llevan el manejo del presupuesto, la recolección de elementos y evidencias para rendir los informes a las agencias, para la gestión del día a día. Somos cinco personas, realmente no hay un reto administrativo importante.

Los retos los tienen en la oficina central a nivel de todo Fomento, pero no a nivel de la coordinación.

### Fuentes y el porcentaje

CEREAL Gdl es un presupuesto de millón y medio. 500000 presupuesto de la Unión Europea, por SOMO y el resto a través de agencias de todo Fomento. Entreculturas da específicamente a CEREAL Gdl. No hay un financiamiento etiquetado a CEREAL más bien entra por financiamiento general.

### Sistematizan sus experiencias de trabajo y si lo han compartido con otras organizaciones

Se tiene un documento breve sistematización de los primero 15 años del CEREAL.

### Trabajo de base

Se genera a través de volanteo en las fábricas, a la salida o donde están los trabajadores para tomar el camión para ir a trabajar y a su vez genera que vengan a la oficina que tienen alguna consulta o una necesidad de asesoría, desafortunadamente cuando ya sucedió algo cuando a lo mejor despidieron injustificadamente o cuando ya están en algún problema cuando ya los están amenazando de que los van a cambiar o a despedir. A partir de los volantes que a veces los mismos trabajadores reparten, los que han venido, se genera una asesoría una consulta, se le da la asesoría a la persona cuando se necesita meter una demanda se hace, para salvaguardar los derechos. Y después se le invita a la persona trabajadora, 80% mujeres a participar en algún taller, próximo o en el diplomado, cuando ya hay más seguimiento, que contra de 9 o

10 sesiones. Cada año. Y se da ese seguimiento y a las personas que se le ve más interesadas en seguir participando, se les invita afiliarse a la Coalición de trabajadoras, ese el camino de modelo.

Algunas personas llegan directamente a la Coalición, o algunas personas llegan directamente al taller, pero a nivel de modelo así es como funcionan.

### Con quienes se articulan a civiles y sociales

A nivel nacional la principal articulación es a través de la Red TdT. Tanto a nivel de asambleas y lo que llamamos campos de lucha, la verdad hay poca comunicación al interior de los campos de lucha. Hay algunos diálogos, acuerdos puntuales, a nivel de organizaciones, sobre todo con la Red de la Solidaridad con la Maquila, eso a nivel nacional. Y a nivel internacional la principal espacio de comunicación y coordinación es la Good Electronics, donde CEREAL participa en el Consejo- Comité Directivo.

De repente si se tiene algún interés de coordinarnos, puntualmente con alguna organización, nos buscamos y nos coordinamos.

### Distribución de responsabilidad en las Alianzas y toma de decisiones

La mayoría de esas relaciones las lleva el Área de Vinculación, se dividen nacionales e internacionales. Si se trata de un acuerdo para capacitación, vinculación se relaciona acuerdo con Educación y asesoría, si tiene que ver más con Investigación, si es más en el área de una Campaña es con comunicación.

### Acciones de incidencia.

CEREAL no tiene como principal eje de acción al gobierno ni el principio, la intervención para la incidencia. La prioridad de CEREAL es la formación de las trabajadoras para la lucha de sus derechos. Las mismas trabajadoras ya sea a nivel individual y colectivo de su propia defensa. En un principio dar asesoría, ahora en la Ley Federal del Trabajo, tiene forzosamente tiene que llevar un abogado, pero lo que se procura es la formación de actores, en todo caso buscamos la incidencia en orden de la defensa de los derechos laborales, pero no la incidencia como primer eje de acción. Nuestro análisis subordina el asunto de la incidencia en políticas públicas a nuestro propósito.

### Relación con el gobierno.

No propiamente. No le apostamos a eso. Si viéramos que eso pudiera tener algún rendimiento, si viéramos que el margen de acción, nos permitiera un margen de acción por esa vía, ya estaríamos actuando en las condiciones actuales. Vemos muy poco espacio para eso, con las organizaciones con las que participamos, por ejemplos ahora estamos en una campaña para buscar la ratificación del convenio de la OIT 89, el que se refiere a negociación colectiva y

ahí hay una presión hacia dirigida al gobierno, a la Secretaría del Trabajo, pero en realidad, nosotros sabemos que el margen de acción, del contexto actual es extremadamente reducida. Y pensaríamos que desperdiciaríamos recursos dirigiendo las baterías hacia allá cuando en realidad podemos usar nuestros recursos en la formación directa de los actores.

#### Inclusión en su planeación las demandas de las trabajadoras

Vamos dando seguimiento puntual a los casos y a la vez vamos analizamos como configuran tendencias o patrones de violaciones a los derechos humanos laborales en la industria electrónica. Procuramos identificar en qué áreas específicas en qué tipos de derechos hay más violaciones, documentarlas si y cuándo o cómo opera algún patrón de violaciones y exponerlo a la opinión pública en nuestros informes, apostamos más a eso. Si tuviéramos que configurarlo en un marco de política pública, tratamos de dirigir las baterías a una concientización del ciudadano y del consumidor de problemas que hay en la industria, los patrones de violación en la industria. Más que en la confrontación directa con el gobierno, por ahí es donde va nuestra acción.

#### Mecanismos de información a las trabajadoras

Cuando se necesita un nivel muy puntual de diálogo con la empresas y/o de demanda. Alguien puntualmente hace ese seguimiento, alguno de los abogados o del área de vinculación. Y así se le va informando a la trabajadora cuando hay algún cambio. En términos generales es el coordinador da un seguimiento global de los casos.

#### Agonismo

Las trabajadoras identifican que el CEREAL es un actor que está de su lado. Que si bien es necesario tiene que dialogar con las empresas lo hace en tanto, no actúa de forma neutral. Siempre se trabaja del lado de las trabajadoras, es una defensa. En la defensa de los derechos humanos laborales de las trabajadoras, eso lo as trabajadoras lo identifican lo tienen claro.

#### Actores opositores relevantes

Claramente las empresas a título individual, anteriormente CANIETI optó por no tener diálogo con el CEREAL. A nivel muy global, COPARMEX, no tenemos un diálogo o confrontación en sentido estricto. Como si me reúno y confronto con las Empresas. A nivel más global, con la EICC, la asociación global de la industria, nuestro diálogo está a escala a nivel de industrial y a nivel global.

#### Temas de la agenda del CEREAL

Los temas claves, libertad de asociación y negociación colectiva. Tenemos muy claro en el análisis que mientras no se les permita a los trabajadores tener sindicatos democráticos e independientes, pues seguiremos peleando caso por

caso, ganando unos y perdiendo otros. Y mientras ganamos un caso, están violando los derechos de 200 trabajadores, nos queda claro que la libertad de asociación y negociación colectiva, es el tema fundamental y no solo la industria y de todo el sector laboral mexicano.

Enseguida, salarios y otros derechos importantes, que serían salud ocupacional. Hay muchos problemas en la industrial, por los químicos que se utilizan, los trabajadores tienen miedo a las represalia y no se respeta el derecho a preguntar a participar en las comisiones mixtas. Tienen salario bajo no te arriesgas a preguntar y a perder tu trabajo.

Las agencias de contratación y el escamoteo de derechos a partir de la contratación de las agencias. Tiene que ver con reparto de utilidades, vacaciones, despidos injustificados, sin la debida liquidación.

#### Experiencias exitosas y no tan exitosas

En el terreno de lo laboral es muy difícil identificar experiencias exitosas, la lucha de los derechos laborales es un rosario de fracasos y pisoteo de derechos. A pesar de eso si se ha logrado, que los actores gubernamentales y las cúpulas empresariales si se ven confrontados, cuando menos a decir una palabra en torno a la conformación cuando va a ratificar el convenio de la OIT de negociación colectiva. Mantener los temas eso es de entrada de un logro. Hay cosas positivas en la ley. Por ejemplo el permiso de paternidad, estamos lejos del parámetro de la OIT.

Outsourcing por lo menos está regulado, si pero los criterios de interpretación de esa regulación están yéndose por el lado, por ejemplo en términos de reparto de utilidades, si tu trabajas para Manpower aunque en realidad trabajas para IBM. El criterio de interpretación, están escamoteando el reparto de utilidades a nivel de autoridades laborales, por un lado que bueno que hay regulación, pero ésta no está sirviendo.

#### Papel del CEREAL en la Reforma Laboral

Con el margen de acción que teníamos era participar en esfuerzos colectivos de marchas, de manifestaciones, de declaraciones públicas, de informes, de entrevistas, tratando de optimizar todos los recursos y posibilidades que teníamos pero realmente la correlación de fuerzas no favoreció para impedir la reforma. Lo que hizo CEREAL tratar de actuar con la máxima responsabilidad y al máximo de sus posibilidades. Red de solidaridad de la maquila, Red TdT, Reporteros, Solidarity Center.

#### *IV. Entrevista a Elena Villafuerte, integrante del Área de Justicia Transnacional del Proyecto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, A.C.*

##### Estructura

Es un organigrama, no es el ideal que tenemos, pero hablamos que es un organigrama en transición. Por ahora lo que tenemos es a la cabeza está la Dirección ejecutiva, Alejandra Ancheita, hay tres Coordinaciones principales: la de procesos organizativos y ahí se incluyen las y los organizativos que están trabajando constantemente con las comunidades; sobre todo en procesos de educación y formación de derechos humanos con los colectivos y las comunidades. Trabajamos con comunidades agrarias, comunidades indígenas y colectivos de trabajadores, son cuatro organizadores. Luego está el área de justicia transnacional también su coordinación en ese equipo somos son cinco abadas becarios, que tienen una posición de fellows, siguen dos abogados, uno que se encarga de las estrategias legales transnacionales y que es estadounidenses un abogado senior y otro abogado mexicano, que se encarga de las estrategias de la ejecución de las estrategias legales a nivel nacional. Y que también tiene el rango de senior y está no es abogado, pero siempre se ha trabajado en Pro DESC la estrategia de incidencia muy pegada con las estrategias con el Área de Justicia Transnacional. Yo me encargo de toda la parte de incidencia y estoy en el área de Justicia Transnacional. Luego está la coordinación del área administrativa y ahí está toda la parte de recaudación de fondos y está también la parte de primer contacto, la recepción, tres personas hay una que se encara de los reportes financieros y una que se encarga de relación con donantes y otras dos personas, que se encargan de ver las cosas de contabilidad y de ver la recepción de personas en la entrada. Primer contacto. Y por otra parte, no es propiamente un área yes la sección de comunicación que depende de un área sino se coordina directamente con la dirección ejecutiva, y está la responsable del área de Comunicación y una asistente del área de comunicación y de forma transversal a todas las áreas están las y los voluntarios 8 y los pasantes y generalmente que ayudan a varias actividades de la organización no nada más 8ª una sola área, muchos vienen de EU o de Europa se encargan en trabajos de traducción o en ese tipo de cosas que pueden ayudar a varias área y yo me encargo de coordinar a los pasantes y voluntarios. Están en reestructuración

##### Planeación y medición el cumplimiento

La planeación y el seguimiento tenemos a finales de año, tenemos un proceso de evaluación, en el que evaluación anual en el que detecta menos cuales son los principales pendientes y también hacemos un análisis de prospectivo de cuáles son los temas coyunturales y también estructurales políticos económicos y sociales que pueden ser ayudar o que pueden también ser perjudiciales para los casos que acompañamos y con base en eso se plantea una inicios de año se plantea una planeación estratégica y una operativa que pueda ser útil para

por lo menos para el primer semestre del año como en otros casos por nuestros casos, sobre todo, todo el tiempo por la dinámica de los procesos legales están en constante reestructuración, en constante cambio que no podemos tener planeación están fijas y los procesos y los sujetos a quienes acompañamos también son sujetos sociales, no están dados, no están determinados y todo está sujeto a cambio, entonces todo está tratamos un poco de medir, cuáles son esos cambios pero no están totalmente seguros, entonces procuramos hacerlo en el primer semestre del año y en el segundo semestre realizamos una evaluación muy analítica de cuanto han sido los cumplimientos de nuestros objetivos en donde pues claro, tenemos una metodología y desde que empezó el acompañamiento de los casos planteamos objetivos generales y específicos y buscamos en la defensa de determinados casos pero ya se van planteando mucho más fino en las planeaciones semestrales y anuales, aunque siempre hay procesos de certificación del trabajo de la información y que principalmente está a cargo de las coordinaciones y la dirección ejecutiva. En el tema de la toma de decisiones si, nuestra propia estructura, lo que termina es que tanto quienes estamos en un nivel senior como quienes están en un nivel junior y los fellows siempre direccionamos la toma de decisiones estratégicas a las coordinaciones y las coordinaciones a su vez deciden con la Dirección Ejecutiva.

### Desarrollo profesional

Si principalmente lo que se privilegia, si ha habido alguien que ha estado como voluntaria de nuestro de la organización tiene la posibilidad, de acuerdo a su desempeño y a su compromiso que haya demostrado con el trabajo de su institución pues pasar puede pasar a formar parte del equipo operativo y una vez estando en el equipo operativo siempre hay capacitaciones constantes hay un proceso de dentro de la oficina para que son para todo el equipo y cuando se buscan otras capacitaciones digamos por un tema de proactividad también se apoya con cartas de recomendación o si se puede conseguir una beca para que esa persona pueda profesionalizarse mucho más se da el apoyo y siempre hay una posibilidad de subir en el escalafón hay casos que llegaron justo por un voluntariado o una pasantía y van ascendiendo niveles hasta que están en un nivel senior y pueden acceder a coordinación de proyectos específicos o ese tipo de cosas o también hay mucha posibilidad de que las coordinaciones puedan ser una especie de mentiría para los otros niveles .

### Mecanismos de comunicación interna

Siempre tenemos propiciar espacios para compartir el trabajo que estamos haciendo por ejemplo tenemos reuniones semanales de equipo, para actualizarnos que hemos estado haciendo cada semana. Es una cosa de rutina, esté o no la dirección ejecutiva o las coordinaciones el equipo operativo lleva a cabo las actualizaciones, donde no nada más comparte información de los casos sino también de cada uno de los proyectos. También se actualiza



cuestiones internas más institucionales, cuando llega una compañera o compañero nuevo o temas de procedimientos o temas de comprobación de gastos, etc, no es un espacio abierto, pero también hay posibilidad en todo momento de intercambiar información entre distintos niveles incluso de la jerarquía sin que haya un problema. En la toma de decisiones si es un poco más en la estructura jerárquica, pero en la comunicación interna, fluye bastante bien, en todos los niveles del organigrama.

### Recursos tecnológicos

Pues en términos generales sí. Estamos por una faceta de transición, también una transición tecnológica, en temas de seguridad digital, software libre, forma parte de un proyecto más amplio de fortalecimiento institucional, que empezó hace un par de años en Pro DESC en donde se identificaba que había esa necesidad de empezar a definir muchas más cosas a nivel interno y pues de ahí vienen varias decisiones, como esta del organigrama y también la parte de en cuestión de equipo tecnológico para realizar nuestro trabajo y de capacidad estamos empezando el proceso para la transición a equipos con software libre que puedan darnos mucha mayor seguridad en la transmisión de información y en el resguardo de documentos. En el 2013 Pro DESC tuvo un allanamiento a sus oficinas, justo en esa dinámica, hemos buscado cada vez más contar con los recursos para poder llevar a cabo nuestro trabajo de manera segura, lo más segura posible, pero hasta ahora se pudo.

### Manuales de procedimientos – mecanismos de operación

Justo tenemos un manual de voluntarios y pasantes, un formato de comprobación de gastos, tenemos reglamentos por áreas, reglamentos por las viviendas. Hay Estados donde rentamos inmuebles, porque los viajes son largos y el hospedaje, del uso de los inmuebles, hemos ido avanzando en ese sentido.

### Fuentes de financiamiento

No recibimos ningún financiamiento público y de fuentes mexicanas. Todos son extranjeros y son de fundaciones, el único es totalmente público de la Embajada de Irlanda. Es por política tenemos bien definido que por ser una organización no gubernamental y el tipo de trabajo que hacemos no podemos recibir fondos del gobierno federal y no podemos recibir fondos nacionales.

### Sistematización de experiencias

Hay todo un proceso de sistematización y tenemos niveles de sistematización, por ejemplo. Hay documentos base que son para consulta interna que tienen información mucho más desglosada de los casos, y contienen nombre o datos o información sensible de las personas que acompañamos, pero hay fichas de los casos que esa es una sistematización mucho más corta lo que ha implicado

los procesos que hemos acompañado durante muchos años y esa se comparte con otras organizaciones, con medios y también son material de incidencia a nivel nacional e internacional.

### Trabajo de base que realizan

El objetivo es de Pro DESC es caminando hacia la exigibilidad y justiciabilidad de los DESCAs, pero principalmente la defensa de la tierra y el territorio, junto con los bienes naturales y la defensa de los derechos humanos laborales. Particularmente los de libertad de asociación sindical y de contratación colectiva, esos son los principales que trabajamos, porque hay una gama muy grande. Entonces el área de procesos organizativos es el área que hace principalmente el trabajo de base, aunque el área de justicia transnacional, también realiza trabajo de base, sobre todo cuando se trata de bajar información de los procesos jurídicos a los colectivos de trabajadores es importante mencionar que por política no trabaja casos individuales Pro DESC trabaja únicamente con colectivos, trabaja con comunidades agrarias, con comunidades indígenas y con colectivos de trabajadores. Estamos convencidos el cambio estructural y el camino hacia la exigibilidad y justiciabilidad de los derechos es únicamente en colectivo. Estos procesos forman parte de una estrategia de defensa integral en donde los casos llevados como colectivos pueden ser sentar precedentes mucho más fuerte que los casos llevados de manera individual. en ese caso de los derechos humanos laborales, ha sido una línea de trabajo de ProDESC desde su formación desde 2005, Alejandra Ancheita ha sido una abogada experta en derechos laborales desde hace muchos años y cuando fundó ProDESC también fue parte de sus primeros casos, la defensa de los derechos laborales, más enfocada en el litigio después hubo un proceso de complementariedad enfocado al trabajo organizativo, en donde se identificó que el litigio podría servir como el pretexto, para iniciar un proceso de organización de trabajadoras y trabajadores que pudieran elegir la defensa de sus derechos. Bajar información sobre derechos, de cómo ejercer la defensa de sus derechos, de los colectivos y formar grupos que pudieran ejercer esos derechos y también la defensa y exigir el respeto a sus derechos lo que se ha trabajado mucho por lo menos en el tema de derechos laborales es la creación de secciones sindicales, porque también se ha identificado que la creación de éstas no necesariamente es la mejor opciones por todas las trabajas a nivel legal representa la formación de un sindicato, entonces lo que ha hecho en esos casos , podrá ejemplo con trabajadores minero que hacen el acuerdo con el Sindicato Nacional Minero, porque ejemplo que ya cuenta con un respaldo que Pro DESC hace el proceso organizativo y el Sindicato Nacional Minero hace el acompañamiento legal formal y da una sección sindical formal a ese grupo de trabajadores que se organicen y con eso facilitamos el registro de una sección sindical que es mucho menos complejo que hacer el registro de un sindicato.



La otra parte trabajadores y trabajadoras de Sinaloa que van a EU bajo el esquema de visas H2 lo que se ha hecho es que ellos no pueden formar un sindicato en México, porque como van a trabajar a EU, su patrón está en EU y por lo tanto para la Ley mexicana no podían tener posibilidades de formar un sindicato. entonces lo que se ha explorado lo que está dentro de la Ley Federal del Trabajo de la Coalición que está en el artículo 345 de la Ley Federal del Trabajo y ésta figura de la Coalición permite es una estará formada por un grupo de trabajadores o un grupo de empresario que se reúnen en algún momento para un fin determinado cuando esa Coalición alcanza el fin determinado pues se extingue y se crea otra figura que en el caso de los trabajadores pues será el Sindicato pero sino la Coalición puede funcionar perfectamente en la defensa de los derechos laborales, y también le da un registro ante la Secretaría del Trabajo y Protección Social pero no tiene todo el procedimiento formal y engorroso de creación del sindicato, pero le da una figura jurídica y con eso le da posibilidad de articulación de le da una identidad, como colectivo a trabajadoras y trabajadores pero también les otorga con esta figura legal de tener capacidad de establecer un dialogo mucho más formal con autoridades de Gobierno.

#### Incidencia y análisis del contexto

El trabajo que se hace de incidencia, si hay una parte que está encaminada a la creación, o al impulso de políticas públicas, pero particularmente por ejemplo ProDESC no hace trabajo de cabildeo, para aprobación o modificación de leyes, es decir, algo muy definidos institucionalmente, porque por lo menos desde ProDESC siempre hemos establecido que el marco legal actual en México, puede no ser el mejor pero si apelamos a un uso creativo del derecho, que puede ayudarnos a que ese marco legal sea funcional para los casos, ha habido que se demuestra, ha habido casos en los que no. El acceso a la justicia es todo un tema, pero por lo menos es la plática institucional, ProDESC puede tener diálogos determinados para impulsar puntos de acuerdo, en Cámaras de Diputados o Senadores, meterse como otras organizaciones, a la ley general de víctimas y que es todo un proceso de incidencia alrededor de todo eso, ProDESC no lo hace. El trabajo de incidencia que hace es tener contacto con las autoridades de gobierno que estén directamente relacionadas por falta de cumplimiento o falta de observación o en la negligencia del cumplimiento y el respeto a la garantía de los DESCAs, dependiendo del caso, puede ser Secretaría de Energía, comúnmente van a ser a nivel federal aunque también en algunos momentos particulares, como en Oaxaca, aunque no es un tema de derechos humanos laborales, pero ahí estamos más vinculados con el gobierno a nivel estatal, también por la naturaleza, de los casos, que son más de tierra y territorio. Para el tema de derechos humanos laborales la discusión si es con autoridades a nivel federal y también lo que hacemos en el caso de los procesos que llevamos tienen el componente, binacional, en el sentido, tenemos comunicación con embajadas, la Embajada de EU en México y en

algunos momentos, tenemos viajes a EU para hablar con autoridades federales, ya sea el departamento de trabajo, o el departamento de Estado o el de Seguridad Nacional, todos los que tengan que ver. Justamente hacemos un diagnóstico y un análisis para identificar cuáles son las autoridades responsables en cada caso, que deberían estar el cumplimiento de la garantía de ciertos derechos y no lo están haciendo para empezar un trabajo de incidencia al respecto, también identificamos que otros, puntos que otros espacios pueden servir para darle visibilidad a los casos y puedan también ser una especie de presión para estas autoridades, no nada más entender los planteamiento formales con las instituciones, si no también buscar que otros puedan hacer presión y en ese sentido, también tenemos un trabajo con la Comisión Interamericana de Derechos Humanos y con el Sistema Universal de Derechos Humanos, todo lo que tiene que ver con relatorías con los procedimientos especiales de Nacionales Unidas, puede ser relatorías para personas defensoras de derechos humanos, relatorías para la libertad de asociación, relatoría para los derechos de las personas migrantes, o grupo de trabajo sobre presas y derechos humanos, mucho de nuestro trabajo de incidencia, en todos los temas ya sea tierra y territorio o defensa de derechos laborales se está íntimamente relacionado con la narrativa de cales es la situación de las empresas de transnacionales en el contexto de grande proyectos de inversión, o de violación de derechos laborales, es gran parte del análisis donde vemos una aumento a las violaciones a los DESCAs a partir de la globalización de la economía también el propio auge que esta globalización de la economía le da a las empresas transnacionales son quienes ayudan al Estado y nosotros denominamos captura corporativa del Estado fomentan y llevan a cabo violaciones varias a derechos humanos

### Con quienes se articulan civiles sociales

Manejamos un poco de manera conjunta el tema de incidencia y de vinculación, la vinculación tiene que ver con todo este tema de establecer alianzas donde decidimos en alianzas políticas y alianzas estratégicas, como una relación más coyuntural que puede ser con organizaciones y redes de organizaciones, y otras políticas que hablan de una coincidencia, también en términos políticos entre organizaciones y que pueden llevar a proyectos mucho más duraderos y de largo alcance ahí evidentemente hacemos el análisis político para saber cómo son las relaciones para saber justo esta dinámica de costo beneficio en lo que podría significar una alianza y también dependiendo específicamente de los casos, y también el impacto de lo que significa a nivel institucional, lo que significa tener una alianza determinada red u organización y una mezcla que se establece una lianza para un proyecto, en específico y probablemente tanto depende de cuánto involucramiento haya de llegar de un acuerdo verbal donde se lleguen a una serie de argumentos mínimos hasta un memorándum de entendimiento con organizaciones o con una organización y redes,

### Relación con el gobierno

Hemos incidido en varias fases del ciclo, pero lo que estamos buscando ahora es incidir en el diseño de políticas públicas, hemos incidido mucho en el tema de evaluación de políticas públicas, principalmente en este tema de trabajadoras y es con visas H2 y en como lo que existía hasta el momento que era una serie de disposiciones de la Secretaría del Trabajo pues no estaban ayudando a garantizar los derechos de estos trabajadores, principalmente en México pero para en temas de diseño en políticas públicas, ha sido un poco tema mucho menos explorado por Pro DESC pero estamos iniciando a tener ese tipo de acercamiento que el evaluación de cómo el Gobierno Federal recibe ese tipo de evaluaciones pues en general suelen primero negarlas las cosas, cuando después hay una documentación y evidencia cuales son las violaciones más concretas y que están sucediendo, lo que pasa es que dicen que van a hacer algo para remediar esa situación pero no dicen cuándo, pero no es un proceso muy largo, es un proceso bastante largo que llega a ser desgastante porque es un seguimiento muy puntual con las organizaciones con las instituciones de gobierno y siempre nos enfrentamos a esta cambio de funcionarios y en donde podemos tener un camino muy avanzado con alguien por ejemplo con la Secretaría del Trabajo que ya lleva muchos años, y que ya está sensibilizado sobre el tema a y empieza a hacer algo, y de repente por cuestiones más políticas que administrativas pues esa persona sale del cargo y entra alguien nuevo con quien hay que empezar el proceso de sensibilización y en esas ocasiones cuando son procesos de toma de decisiones no es , son se trata de tener sensibilizados a los mandos medios de la burocracia sino de alguien que pueda tomar la decisión, lo complejo es un proceso que lleva su tiempo pero es a lo que Pro DESC le ha apostado estos a-os.

### Mecanismos para regresar la información a los trabajadores

Principalmente hacemos un proceso colaborativo, primero se da un proceso informativo, incluso educativo en derechos humanos laborales para que conozcan cuáles son sus derechos humanos laborales, cuales son los derechos que están violados y que haya un reconocimiento y como defensores de derechos humanos laborales y después se hace hay espacios de incidencia donde Pro DESC estén como organización a plantear ciertas cosas, lo que si buscamos es que ver directamente con los casos que acompañábamos, quienes sean los propios trabajadores y trabajadores los que tomen la palabra quienes den toda la narrativa quienes hagan todo el proceso de incidencia y nosotros seamos como acompañamiento y asesores y pueden profundizar en cierta información o ero quienes den la información, que realmente importa y que tiene transcendencia ya sea en espacios con Gobierno, donde pueda haber un tema de políticas públicas, pero también, en otros espacios como la Comisión Interamericana de Derechos Humanos este caso Organización Internacional del Trabajo o el Sistema de Naciones Unidas, ahí siempre

buscamos que sean ellos quienes asistan a esos espacios y cuando no es así, lo que hacemos, es justamente tener estos procesos, hay visitas a las comunidades cada mes o si se identificada la necesidad, visitas dos veces al mes, y hay procesos de asambleas, donde se habla de todo lo que Pro DESC hacer sobre todo el con el área de procesos organizativos y están más capacitados para saber cómo bajar la información a los colectivos de trabajadores y cuando son procesos de incidencia, no les acompaña alguien de procesos generalmente les acompaña Elena, lo que hace es explicar la importancia del espacio y definir junto con ellos cuales son los temas que podemos posicionar en ese espacio.

### Actores opositores

Principalmente las empresas transnacionales, como actores opositores más que son la base de mucho de nuestro análisis. Además de ciertas autoridades de gobierno, que tienen que ver más con el poder judicial, más que con el ejecutivo o el legislativo, lo vemos más al poder judicial, sobre todo por el tema de la lentitud al acceso a la justicia, y todo lo que implica las c para las comunidades el ejercer estos procesos de defensa. Principalmente serían esos.

### Agonismo

ProDESC ha tenido un trabajo importante desde su inicio en la defensa de derechos humanos laborales y ha tenido una serie de articulaciones y trabajado que le ha dado un reconocimiento de otras organizaciones y redes, sino también de autoridades de gobierno y sindicatos, en donde se reconoce que Pro DESC tiene toda una experiencia y un análisis sobre tema, todo el tiempo recibimos invitaciones a dar seminarios, cursos, conferencias, por parte de organizaciones fundaciones, o instituciones académicas o centros de estudios se nos reconoce como expertos en tema de derechos humanos laborales, porque ha sido el que hemos impulsado, el compromiso siempre está, aunque en varios momentos las fuentes de financiamiento no tomaban como prioridad los derechos humanos laborales,

### Reforma Laboral

La reforma laboral del 2011, ProDESC formó parte de todo un colectivo de organizaciones sindicatos y colectivos de abogados que buscaban frenar la Reforma Laboral, estos esfuerzos no tuvieron gran éxito, en gran parte a que ya era un tema planteado desde el Gobierno con toda la narrativa de las reformas estructurales, la laboral fue una de muchas, donde ya estaban planeadas y pactadas, donde el Pacto por México, jugó un papel importante, las fuerzas de izquierda se replegaran y aceptaran la reforma a la Ley Federal pero también está todo el tema de desaparición de luz y fuera del centro, con ello el debilitamiento del sindicato mexicano de electricistas que además de los Sindicatos independientes agrupados en la UNT fueron varios opositores a la

reforma laborales. Porque no funciona el momento de derechos humanos, no ha tenido tanta vinculación con el movimiento laboral ahí ha habido una brecha importante, que organizaciones como Pro DESC ha identificado que han intentado subsanar, principalmente buscando la articulación con sindicatos y reconociendo, los sindicatos como los grandes articuladores y los grandes negociadores, pueden jugar un papel importante, pero también las OSCO principalmente las que trabajan en derechos humanos le han dado un enfoque mucho más justo, le han dado un muchas veces que los derechos laborales no estaban considerados como derechos humanos, pero todavía es una articulación en procesos lo han reconocido los sindicatos y las organizaciones, falta mucho por hacer pero si hoy en 2016 falta, en 2012 falta todavía más es más evidente que no había esta articulación y el movimiento laboral en México, ha sido muy golpeado en las últimas décadas y ha sido muy fragmentado eso ha gran parte del fracaso en la reforma laboral.

Éxito 2014 hubo una modificación en el reglamento de las agencias de colocación de trabajadores y eso fu gran parte sobre el análisis de ProDESC en este reglamento , las fallas, hubo incluso una publicaciones, hecha por dos pasantes de ProDESC esta publicación, fortalecimiento para el trabajo de trabajadoras y trabajadores migrantes, este documento se entregó a la Secretaría del Trabajo y fue el documento base para que se diera el principal insumo para el reglamento de las agencias de colocación he sentido

*V. Entrevista a Alejandro Villamar miembro de la Red Mexicana de Acción frente al Libre Comercio (RMALC) y a Benedicto Martínez colaborador del Centro de Investigación Laboral y Asesoría Sindical (CILAS) que pertenece a la RMALC.*

### Estructura RMALC

Formal es la que se creó en 1991 Coalición de organizacionales multisectoriales incluyendo sindicatos, ONG de todos los temas, académicos y organizaciones de pequeños empresarios. Se creó un comité coordinador y después de coordinación a nivel de los estados, en términos regionales. Posteriormente un comité ejecutivo con una presidencia, secretario, un tesorero y los consejeros, pero era un tema formal porque 22 años eran reuniones del Consejo en su conjunto semanalmente y con Asambleas nacionales anuales. Después asambleas regionales, la idea era ampliar y coordinar las actividades de los miembros de RMALC y construcción de alianzas con otros que no necesariamente fueran miembros. Por aquella cultura de tener a algo crea ciertas en cambio participar de manera abierta, son alianzas de acción más que de organización.

Construcción de organizaciones, sino de coaliciones en acción para temas específicos. México mejor sin TPP (Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica), CEMPA, Centro Victoria, Semillas de Vida, organizaciones de jóvenes que trabajan temas mediáticos, de tecnología.

Construir en términos horizontales. Hay que promover organizaciones en términos horizontales, en donde participen todo mundo, ad hoc a las responsabilidades que puede adquirir todo mundo, le buscábamos una identificación de construcción de esperanza a partir de propuestas no solamente reactivas, sino profesionales.

### Planeación y medición del cumplimiento

Planes anuales, o quinquenales, planes de acción anuales, se partía de un diagnóstico, se concertaba antes de la asamblea y se llegaba a un acuerdo en la asamblea, se hacían reuniones trimestrales ya sea presenciales o virtuales. La planeación nacional sustituida por la coyuntura se tiene con TPPT cuatro años, se fueron agregando TPYP el Tratado Transatlántico, se fue agregando TISA el tratado PISA de privatización de servicios y estos temas son uno solo de tratados desglosados pero a partir de hace dos años se ha integrado dos temas complementarios, porque en el fondo RMALC trabaja propuestas alternativas a los tratados pero de fondo son alternativas al modelo neoliberal y alternativas de organizaciones sociales de base. La Red Mexicanos de Afectados por la Minería y esto fue un tema paralelo, el modelo neoliberal en términos extractivos, no dan lo suficiente en impuestos, por las lagunas de legislación.



### Cumplimiento de los objetivos

Construcción de la coalición, socializar el tema como acciones mediáticas, capacitación, talleres y materiales y construcción de coaliciones internacionales

Consolidación de la coalición, medición de los talleres. La incidencia sobre actores específicos. Actores de base, sindicatos de base, académicos y ONG, organizaciones campesinas. Diputados y senadores, se han hecho dos talleres internacionales, parlamentarios de EU, de Chile y Perú y a partir de eso se ha medido que tanto han crecido las alianzas a nivel hemisféricos.

Metas de incidencia política en de participación de actores, de adopción de plataformas de presentación de iniciativas ante gobiernos y medios.

### Estructura

Estructura venida a menos se tiene que adaptar a la situación ha cambiado a 25 años, cuando había una participación muy amplia. Se ha ido ampliado de otra manera. Se ha adaptado a la nueva situación y a partir de su propia experiencia de sus miembros ha suplido su deficiencia con la experiencia en los medios. Por ejemplo, el tema del TLCAN fue muy difícil colocarlo en la agenda en México, pero ahora todo mundo ya tiene una idea que no favorece y no favoreció a México, y ha sido trabajo de muchas redes y organizaciones, aunque la realidad ha sido más fuerte.

Como colocamos el tema en los medios de extractivismo sin tener un peso, nunca hemos sido una organización que ha tenido recursos, es la cooperación de todos los miembros, hemos tenido pequeños aportes de organizaciones. No hemos sido un organismo independiente. Siempre hemos sido muy celosos de recibir apoyos y no de cualquier, no hemos recibido apoyos gubernamentales los rechazamos por principio, no aceptamos de empresas, de fundaciones que no tengan una posición clara con la que nosotros compartamos tampoco, nos han llegado a ofrecer cosas y la forma en que nos hemos constituido, hemos sido capaces de rechazar a costa de mucho sufrimiento, pero mantienes un enorme valor. Mantenemos un valor ético sobre muchas otras cosas. Pero hemos tenido dificultados para construir y fortalecer las finanzas a partir de la propia contribución de los miembros, porque los miembros también han sido muy golpeados con la crisis, todo lo que sobrevive a partir de las contribuciones personales de los miembros.

Si están constituido legalmente, han contribuciones personales. Este tema es clave o no, con qué podría contribuir y a partir se hace un proyecto, pero no en búsqueda de fondos. El no tener una política financiera, limita las acciones. Se limita a las capacidades de los miembros. La existencia de fondos, no substituye las capacidades.

### Sistematización de experiencias

Tienen una página, donde normalmente sacan los productos pero en los últimos cuatro años, no hemos hecho no hemos externado nuestra evaluación interna. Tenemos una evaluación interna, somos muy auto críticos. Hay que mediar, pero no estamos en condiciones de dedicar mucho tiempo a eso.

### Trabajo de base

Nuestro trabajo de base es a partir de los talleres de conferencias, de pequeños cursos que se dan en los Estados, se intencionado más en los estados. Se ha ido construyendo a partir de los diferentes estados. En su mayoría operamos a partir de las propias organizaciones, sindicatos, ONG y del mundo académicos. Uno de nuestros miembros más destacados, el Centro de Estudios Chicanos y Fronterizos, que está integrado por académicos de FLACSO (Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales) y que han desarrollado, un proyectos, han logrado una coordinación de académicos sobre mega proyectos, ellos son los que plantean, donde se pueden dar los talleres en diferentes universidades o sindicatos, para que se hagan en conjunto académicos y sindicalistas y con ONG.

Red es un sentido más organizativo y la Coalición es más de acción política la construcción de coalición nos parece más interesante la estricta organización en red.

### Incidencia en Políticas Públicas

Desarmar el discurso neoliberal, para poder armarlo en términos alternativos, con la propuesta y la protesta, la crítica y la propuesta.

En 93 la crítica del TLCAN. Se han planteado el modelo alternativo. ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas) sacamos alternativas a nivel hemisférico, por los países del ALBA (Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América) se retomó por el ALBA

La crítica y la propuesta para la transición. Del plan Puebla Panamá, fue una crítica muy estricta.

Cambios del funcionamiento del gobierno, con esta estructura se propone tal cosa. Una propuesta al Modelo, ya en el Plan Nacional el Modelo político actual es uno de los obstáculos mayores para la construcción de alternativas e implícitamente lo que hemos planteado, lo que ponemos como punto central, tiene que recuperarse la democracia y construirse en términos de participación de la gente no sólo en sino en la construcción desde abajo, con la participación directa, democracia directa o democracia participativa y la construcción de mecanismos de consulta. No puede haber democracia en el manejo de los bienes comunes sin el tema mínimo de consulta previa, libre e informada sobre el uso o no de los recursos. Y eso tiene que ver con el manejo de la



participación. El esquema actual y la práctica, pero una cosa es el modelo y otra la práctica, hacemos una crítica a la forma de gobierno. Pero no nos planteamos las políticas públicas que deberían responder a una estructura política y alternativa

Dentro de los valores del Derecho Internacional y la paz son los elementos centrales, jerárquicos a nivel internacional, que deben permear y con la democracia. Derechos humanos ha sido central, toda política pública, debe ser congruente con la primacía con los derechos humanos.

Análisis parte de la congruencia entre las propuestas gubernamentales, del modelo y las primicias de la democracia. La congruencia entre uno y otro es el marco teórico donde podemos hacer crítica y construir la alternativa. Los criterios poner los valores mercantiles, antes de los valores humanos. Si se consideran solo los costos, solo tomas encuentra los valores de uso, solo los valores de cambio

Una idea que está en el mexicano ¿sabías que en 12 años nos han robado más oro que en 300 años de la Colonia? Colocar ideas del imaginario ya concebidas.

#### Los programas de eficiencia política

Nuestros propios principios, es eficiente y eficaz para la democracia. ¿Para resaltar los valores? ¿Para la felicidad de los miembros?, de la dignificación, de la dignidad. El índice de la felicidad, tiene un sentido político. Si tienes esperanza, puedes construir futuro.

#### Relacionan del gobierno

Hay que reconocer el gobierno local, estatal, de base, no sólo al federal, al gobierno de actores y redes sociales. Hemos construido alianzas internacionales, que han incidido mucho más en las políticas que muchos actores. Incidimos en parar el TPP en detener el ALCA estamos convencido que estamos parando el TPP, las modificaciones constitucionales de derechos de los pueblos indígenas, como derechos humanos. Eso fue por los actores sociales. Sino el de las coaliciones que con propuesta inciden gobierno, es también, los gobiernos locales, los congresos estatales, gobiernos estatales, redes patronales, la relación no es los actores del Pacto por México, o del partido hegemónico, gobierno es más que eso, nuestra relación no ha sido con los actores dominantes, sino la construcción de bloques, para presionar en el establecimiento de políticas públicas o leyes esto ha sido a la inversa de muchos otros, que cultivan las relaciones con el gobierno porque es un esquema fructífero en términos económicos.

#### Trabajo de base

De ahí toman testimonios, agendas, que incluyen en sus propuestas, en las relaciones que tenemos con actores diversos, muchas veces nos piden y canalizamos a otras organizaciones, no se atienden casos. Produjimos un libro

de casos, casos específicos de medio ambiente, aunque es bueno eso, no estamos en condiciones de seguir esa línea. El mayor reto es construir, en términos mediáticos, sino tiene

### Actores opositores

Términos quienes conducen la política neoliberal de este país. No solo Hacienda y Economía, sino el Grupo Coordinador Empresarial o grupos dominantes, pero está son parte de los dominados, en el plan internacional, estos opositores nacionales, son parte del bloque opositor internacional son actores del estado transnacional. Se tiene una lucha que no se circunscribe a los marcos internacionales el Modelo transnacional, requiere actores transnacionales, por eso esta idea de construir alianzas y coaliciones

### Agonismo

La oposición a la Reforma Laboral, viene de muchos años desde 2004 – 2005 fue el intento fuerte que se hizo, en esa época se logró vincular obtener el apoyo la solidaridad e muchas organizaciones sindicales en EU Canadá y Europa, se pudo frenar serie de cartas, entrevistas, presión política en los Coordinadores Parlamentarios, porque había una serie... La Ley ha sido un retroceso en los derechos conquistados de los trabajadores. En esta última etapa del 2011-2012 se participó en Unión Nacional de Trabajadores desde ahí se pudo impulsar todas las acciones e impulsar las acciones que se realizaron. En ese sentido se hizo bastante, al final no tuvimos el éxito que se deseaba, pero las acciones estuvieron, desde los mítines, plantones, entrevistas, cabildeo con Senadores, Diputados, coordinando con otras organizaciones, sindicatos, donde participaron la gran mayoría de las organizaciones que se sumaron a esta lucha.

### Reforma Laboral

En la Reforma Laboral actual se tuvieron varios acercamientos con el Secretario del trabajo Navarrete Prada y el sub secretario Abante, se pretendió se hizo una mesa para discutir los temas y plantear nuestra agenda sindical donde planteábamos todos los puntos que ahora el presidente presentó hace dos meses, la última iniciativa del ejecutivo donde se plantea la necesidad de terminar con las Juntas de conciliación y arbitraje con la cuestión del Registro Público de los contratos colectivos, aun ahora la ley lo establece, no ha sido posible. Juntas del D.F. en los estados los contratos colectivos son secreto de estado. Todos estos temas fueron planteados en su momento para la inclusión dentro de la reforma libertad sindical, la firma del convenio 98 de la OIT, planteamiento Alejandra Barrales, Encinas y otros abrieron los espacios.

Aunque en las discusiones todos aparentemente les sorprendió nuestro planteamiento, pero sabíamos que senadores y diputados del PRI estaban en contra y estaban apoyando la iniciativa que estaba planteada desde antes del 2004 y 2005, la UNT los abogados Arturo Alcalde, Río Barba estuvieron

trabajando una iniciativa de Ley que fue presentada por los diputados del PRD donde se planteaban todas nuestras demandas para esa Reforma Laboral, pero esto se quedó ahí en espera, en la congeladora, todos esos puntos los planteamos y todas las fracciones tuvieron oposición PRI y PAN contra los planteamientos nuestros.

Difundir a las bases los planteamientos que estaban discutiéndose en la Cámara y las amenazas sobre los trabajadores, desde la RMALC, Alejandro Villamar, Manuel Arroyo, el Dr. Manuel Canto, participaron en los eventos, para tener mayor claridad para unirse con conocimiento de causa a la exigencia de incluir esos puntos centrales.

Ha ayudado en la RMALC las consecuencias en los tratados a los trabajadores, como esto viene a impactar y la reforma laboral, de alguna manera viene a estar muy vinculada a estos tratados, son exigencias para impulsar más las ventajas a las grandes internacionales. La cuestión de los derechos laborales, ha sido una exigencia colectiva, antes de la Reforma no existía en la ley la cuestión de los derechos humanos laborales. La presión de todas las organizaciones sociales, finalmente está en la ley los derechos humanos laborales. Es una parte exitosa que se dio con la ley.

Este acuerdo que tuviera con el Pacto por México, fue una traición a los derechos de los trabajadores, a partir de eso tenían la mayoría y finalmente los dos partidos mayoritarios, PRI y PAN, empujaron para sacarla, también hubo diputados que votaron a pesar de que aparentemente su planteamiento ideológico era otro. Eso dañó e impidió. No se tuvo la fuerza suficiente como en 2004 y 2005 porque no hubo acuerdo entre los diferentes grupos parlamentarios. Pero ahora a partir de este acuerdo, se impulsaron todas las Reformas Estructurales y no hubo oídos para escuchar los distintos planteamientos de las organizaciones sociales, en el tema energético en la cuestión laboral.

Con la iniciativa que planteó el Ejecutivo hay varias de las demandas, del movimiento sindical independiente y democrático. Como la cuestión de las Juntas de Conciliación, el Registro Público de los Contratos Colectivos. Son una serie, la cuestión de consulta de trabajadores, se pone a consulta si debe o existir en un centro de trabajo si debe existir un contrato colectivo o no, son avances que están planteados, tenemos la misma preocupación que esto responde a una queja este año, que la OIT respondió a una queja que existía desde hace 5 años, en contra de los Contratos Colectivos de protección patronal esto ha venido discutiéndose en este año en la Comisión de Normas, se discutió y hay una exigencia al Gobierno de cambiar sus prácticas laborales y hay una carta que el propio gobierno de los EU planteó que México no podía ser parte del Tratado Transpacífico sino cambiaba sus prácticas laborales y no de manera maliciosa pensamos a qué esto responde más a esta exigencia de la de ser parte del Tratado Transpacífico, por eso hay que hacer esta iniciativa de ley para dejarlo en manos de los Senadores y Diputados respondiendo a esta

presión internacional porque a nivel internacional se han dado la Cooperación de sindicatos internacionales y la Confederación de Sindicatos de la Américas y hay una presión fuerte por estas prácticas de mucha corrupción y extorsión a los empresarios, de firmar contratos de protección a espaldas de los trabajadores, que los trabajadores no pueden tener acceso a ese contrato colectivo, de la presión de varios años y la OIT lo tomó como un caso y de Colombia fue discutido este año y hay una serie de recomendaciones, pensamos que a eso responde la iniciativa que se está planteando eso que salga como está planteado, se tienen muchas dudas. Puede salir cualquier cosa.

En la Ley Federal del Trabajo quedó establecida la Subcontratación o el Outsourcing, como materia de ley, pero esta presión y la evaluación de los abogados, hizo que eso incluyera un artículo donde se reglamentara esta parte, finalmente pasó quedó en la Ley, una reglamentación aunque en la parte no se respeta, pero finalmente donde existen sindicatos verdaderos donde hay una representación de los trabajadores hay una lucha permanente de apegarse a lo que dice la ley porque la ley establece, para que se pueda subcontratar en un centro de trabajo, tiene que ser para labores no habituales de la empresa, eso reglamenta que no pueden contratar trabajadores para hacer lo mismo que normalmente hace la empresa, esto se entiende para ampliación o remodelación, pero en la práctica ha sido un reclamo, pero hay muchas historias muy tristes, despedidos y recontratados a través de esta figura. A través de la reforma pueden avanzar algunas cosas, pero los empresarios no están conformes como quedó con subcontratación, los empresarios están pugnando con una nueva reforma, nuestro temor es que se avance, se siga en este retroceso en la propia legislación.

Se debe de seguir con la lucha permanente, una vez que se sepa que se va a discutir y presión internacional está latente, exigir que se respete que se cambien estas prácticas laborales mexicanas.

## VI. Matrices

### i. Matriz de capacidades organizacionales

Categoría analítica	Dimensiones	Observables	Características			CEREAL	ProDESC	RMALC		Alianza MX	REDIM	Save the Children			
Capacidades organizacionales	Ordenamiento organizativo sólido y estable	Planeación interna	Planeación anual	1	Valor base	5.0	1.0	1.0	1.0	Valor base	5.0	1.0	1.0		
			Planeación estratégica	1	Promedio	4.7	1.0	1.0	0.0	Promedio	4.7	0.0	1.0	1.0	
			Inclusiva	1		1.0	1.0	1.0				1.0	1.0	1.0	
			Enfocada hacia la solución de los problemas más sentidos	1				1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0
			Consolidada en equipos de trabajo involucrados con los objetivos de la organización	1				1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0
					Total			5.0	5.0	4.0		Total	4.0	5.0	5.0
					Calificación			5.0	5.0	4.0		Calificación	4.0	5.0	5.0
			Construcción de indicadores	Miden el cumplimiento de su planeación en base a indicadores	1	Valor base	1.0	1.0	1.0	1.0	Valor base	1.0	1.0	1.0	1.0
						Promedio	5.0				Promedio	5.0			
						Total			1.0	1.0	1.0	Total	1.0	1.0	1.0
		Liderazgo compartido	Influencia en la organización desde un conjunto de individuos	1	Valor base	3.0	1.0	1.0	1.0	Valor base	3.0	1.0	1.0	1.0	
			Visión de metas compartidas	1	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	4.4	1.0	1.0	1.0	
			Protagonismo del grupo de individuos dado por su estatus dentro de la organización	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	0.0	
				Total			3.0	3.0	3.0	Total	3.0	3.0	2.0	2.0	
				Calificación			5.0	5.0	5.0	Calificación	5.0	5.0	5.0	3.3	
		Decisiones en instancias colectivas o representativas	Las decisiones se toman por quienes forman la organización, ya sea:		Valor base	1.0				Valor base	1.0				
			Grupo de individuos/Grupo de organizaciones que pertenecen a la organización	1	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	
					Total			1.0	1.0	1.0	Total	1.0	1.0	1.0	
				Calificación			5.0	5.0	5.0	Calificación	5.0	5.0	5.0	5.0	
		Mecanismos para la toma de decisiones	Capacidad para identificar y seleccionar un curso de acción	1	Valor base	2.0	1.0	1.0	1.0	Valor base	2.0	1.0	1.0	1.0	
			Esta identificación y selección sea de manera colectiva	1	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	
					Total			2.0	2.0	2.0	Total	2.0	2.0	2.0	
				Calificación			5.0	5.0	5.0	Calificación	5.0	5.0	5.0	5.0	
		Desarrollo profesional al interior del organismo	Tienen:		Valor base	4.0				Valor base	4.0				
			Plan de carrera/plan de profesionalización	1	Promedio	1.3	1.0	0.0	0.0	Promedio	1.7	0.0	0.0	0.0	
			Estrategias de profesionalización	1			0.0	1.0	0.0			0.0	1.0	1.0	
			Posibilidades dentro de la organización para ascender o moverse en el organigrama	1			0.0	1.0	0.0			0.0	0.0	1.0	
			Posibilidades dentro de la organización para hacer intercambios o pasantías en otros Estados o en el Extranjero	1				0.0	0.0	0.0			0.0	0.0	
				Total			1.0	2.0	0.0	Total	0.0	1.0	3.0	3.0	
				Calificación			1.3	2.5	0.0	Calificación	0.0	1.3	3.8	3.8	
		Especialización de los miembros	Tienen:												
			Habilidades de negociación para la incidencia en políticas públicas	1	Valor base	2.0	0.0	1.0	0.0	Valor base	2.0	1.0	1.0	1.0	
			Conocimientos especializados en derechos de la infancia/derechos humanos laborales	1	Promedio	2.5	1.0	1.0	0.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	
				Total			1.0	2.0	0.0	Total	2.0	2.0	2.0	2.0	
				Calificación			2.5	5.0	0.0	Calificación	5.0	5.0	5.0	5.0	
		Estructura organizativa acorde a los objetivos estratégicos	Alineación de las partes que conforman la organización con los objetivos estratégicos	1	Valor base	1.0	1.0	0.0	0.0	Valor base	1.0	0.0	1.0	1.0	
					Promedio	1.7				Promedio	3.3				
					Total			1.0	0.0	0.0	Total	0.0	1.0	1.0	
				Calificación			5.0	0.0	0.0	Calificación	0.0	5.0	5.0	5.0	
		Mecanismos permanente de información	Los mecanismos de comunicación interna permiten:		Valor base	8.0				Valor base	8.0				
			Transmitir y recibir información	1	Promedio	4.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	
			Toma de decisiones	1			1.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0	
			Adecuadas	1			1.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0	
			Pertinentes	1			1.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0	
			Mecanismos utilizados:												
			Reuniones	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
			Comunicados	1			0.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0	
			Correos electrónicos	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
			Mensajes whatsapp	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
				Total			7.0	8.0	4.0	Total	8.0	8.0	8.0	8.0	
				Calificación			4.4	5.0	2.5	Calificación	5.0	5.0	5.0	5.0	
		Infraestructura moderna	Sus recursos tecnológicos son suficientes para cumplir con su planeación	1	Valor base	1.0	1.0	1.0	0.0	Valor base	1.0	0.0	1.0	1.0	
					Promedio	3.3				Promedio	3.3				
					Total			1.0	1.0	0.0	Total	0.0	1.0	1.0	
				Calificación			5.0	5.0	0.0	Calificación	0.0	5.0	5.0	5.0	
		Certidumbre económica	Tienen:												
			Equipo especializado en el manejo de recursos	1	Valor base	4.0	1.0	1.0	0.0	Valor base	4.0	0.0	0.0	1.0	
			Personal responsable de la administración	1	Promedio	2.9	1.0	1.0	0.0	Promedio	2.5	0.0	1.0	1.0	
			Área de procuración de fondos	1			1.0	0.0	0.0			0.0	0.0	1.0	
			Personal responsable de la procuración de fondos	1			1.0	1.0	0.0			0.0	1.0	1.0	
					Total			4.0	3.0	0.0	Total	0.0	2.0	4.0	
					Calificación			5.0	3.8	0.0	Calificación	0.0	2.5	5.0	
			Fuentes de financiamiento	Públicas	1	Valor base	4.0	0.0	0.0	0.0	Valor base	4.0	0.0	1.0	1.0
				Privadas	1	Promedio	1.7	1.0	1.0	0.0	Promedio	2.9	0.0	1.0	1.0
				Nacionales	1			0.0	0.0	0.0			0.0	0.0	1.0
		Internacionales		1			1.0	1.0	0.0			0.0	1.0	1.0	
				Total			2.0	2.0	0.0	Total	0.0	3.0	4.0		
				Calificación			2.5	2.5	0.0	Calificación	0.0	3.8	5.0		
		Porcentaje de cada fuente de financiamiento	Diversificación de fondos		Valor base	4.0				Valor base	4.0				
			Hasta 50% Públicas	1	Promedio	1.7	0.0	0.0	0.0	Promedio	2.9	0.0	1.0	1.0	
			Hasta 50% Privadas	1			1.0	1.0	0.0			0.0	1.0	1.0	
			Hasta 50% Nacionales	1			0.0	0.0	0.0			0.0	0.0	1.0	
			Hasta 50% Internacionales	1			1.0	1.0	0.0			0.0	1.0	1.0	
				Total			2.0	2.0	0.0	Total	0.0	3.0	4.0		
				Calificación			2.5	2.5	0.0	Calificación	0.0	3.8	5.0		
		Permanencia	Tienen:		Valor base	2.0				Valor base	2.0				
			Metodologías y mecanismos claros para su operación	1	Promedio	2.5	1.0	1.0	0.0	Promedio	3.3	0.0	1.0	1.0	
			Procedimientos de operación sistematizados	1			0.0	1.0	0.0			0.0	1.0	1.0	
					Total			1.0	2.0	0.0	Total	0.0	2.0	2.0	
					Calificación			2.5	5.0	0.0	Calificación	0.0	5.0	5.0	
			Sistematización y evaluación constante de la propia experiencia	Sus experiencias de trabajo están:		Valor base	2.0				Valor base	2.0			
				Sistematizadas	1	Promedio	3.3	1.0	1.0	1.0	Promedio	3.3	0.0	1.0	1.0
				Publicadas	1			0.0	1.0	0.0			0.0	1.0	1.0
					Total			1.0	2.0	1.0	Total	0.0	2.0	2.0	
					Calificación			2.5	5.0	2.5	Calificación	0.0	5.0	5.0	
		Existencia de réplica	Compartido sus experiencias con otras organizaciones o instituciones	1	Valor base	1.0	1.0	1.0	1.0	Valor base	1.0	0.0	1.0	1.0	
					Promedio	5.0				Promedio	3.3				
					Total			1.0	1.0	1.0	Total	0.0	1.0	1.0	
				Calificación			5.0	5.0	5.0	Calificación	0.0	5.0	5.0		

## ii. Matriz de destrezas técnicas

Categoría analítica	Dimensiones	Observables	Definición				CEREAL	ProDESC	RMALC			Alianza MX	REDIM	Save the Children		
Destrezas técnicas	Diseño de propuestas viables y factibles	Claridad del contexto	Para planear sus acciones analizan:		Valor Base	4.0					Valor Base	4.0				
			Contexto político	1	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0		
			Contexto social	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0		
			Contexto económico	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0		
			Problema público que atienden	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0		
						Total		4.0	4.0	4.0		Total	4.0	4.0	4.0	
		Conocimiento del funcionamiento del Gobierno			Claridad en:		Valor Base	4.0					Valor Base	4.0		
					A qué instancias de gobierno acudir	1	Promedio	1.7	0.0	1.0	0.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0
					Facultades de las instancias	1			0.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0
					Ámbito de gobierno	1			0.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0
					Pasos para lograr que las instancias actúen	1			0.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0
								Total	0.0	4.0	0.0		Total	4.0	4.0	4.0
		Capacidad en la elaboración de diagnósticos			Realizan diagnósticos del problema público que contenga:		Valor Base	3.0					Valor Base	3.0		
					Necesidades a atender	1	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0
					Características	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0
					Magnitud	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0
								Total	3.0	3.0	3.0		Total	3.0	3.0	3.0
								Calificación	5.0	5.0	5.0		Calificación	5.0	5.0	5.0
		Métodos de análisis de alternativas (costo-beneficio, costo-eficiencia)			Toma de decisiones de las acciones a partir de:		Valor Base	3.0					Valor Base	3.0		
					Viabilidad	1	Promedio	1.7	0.0	1.0	0.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0
					Análisis de fuerzas	1			0.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0
					Contextos	1			0.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0
								Total	0.0	3.0	0.0		Total	3.0	3.0	3.0
								Calificación	0.0	5.0	0.0		Calificación	5.0	5.0	5.0



### iii. Matriz de destrezas políticas

Categoría analítica	Dimensiones	Observables	Definición				CEREAL	ProDESC	RMALC			Alianza MX	REDIM	Save the Children	
Destrezas políticas	Negociación colectiva	Tipo de articulación	Su participación con otros actores no gubernamentales son:	Valor base	3.0						Valor base	3.0			
			Estructurales	1	Promedio	4.4	1.0	1.0	1.0	Promedio	4.4	1.0	1.0	1.0	
			Coyunturales	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
			Proyectos	1			1.0	1.0	0.0			0.0	1.0	1.0	
			Total				3.0	3.0	2.0	Total		2.0	3.0	3.0	
		Calificación				5.0	5.0	3.3	Calificación		3.3	5.0	5.0		
		Actores	Alianza con:	Valor base	6.0							Valor base	6.0		
			Organizaciones de la sociedad civil nacionales	1	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	
			Organizaciones de la sociedad civil internacionales	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
			Organismos internacionales	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
			Redes de organizaciones nacionales	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
			Redes de organizaciones internacionales	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
			Universidades/Académicos	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
		Total				6.0	6.0	6.0	Total		6.0	6.0	6.0		
		Calificación				5.0	5.0	5.0	Calificación		5.0	5.0	5.0		
	Mecanismos para la toma de decisiones dentro de las alianzas	Claridad en:	Valor base	5.0							Valor base	5.0			
		Propósitos conjuntos	1	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0		
		Coordinación en las actividades	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0		
		Establecimiento de cursos de acción	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0		
		Procesamiento de conflictos	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0		
		Distribución de las responsabilidades	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0		
		Total				5.0	5.0	5.0	Total		5.0	5.0	5.0		
	Calificación				5.0	5.0	5.0	Calificación		5.0	5.0	5.0			
	Corresponsabilidad con el gobierno	Fases de política en la que se incide	Definición del problema	1	Promedio	3.3	1.0	1.0	1.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	
			Identificación de alternativas	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
			Evaluación de opciones	1			0.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0	
			Selección de la opción política, implementación y evaluación	1			0.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0	
			Total				2.0	4.0	2.0	Total		4.0	4.0	4.0	
		Calificación				2.5	5.0	2.5	Calificación		5.0	5.0	5.0		
		Nivel de participación	Consulta	1	Valor base	3.0	0.0	1.0	0.0	Valor base	3.0	1.0	1.0	1.0	
			Programa	1	Promedio	1.1	0.0	1.0	0.0	Promedio	2.2	0.0	1.0	0.0	
			Proyecto	1			0.0	0.0	0.0			0.0	0.0	0.0	
			Total				0.0	2.0	0.0	Total		1.0	2.0	1.0	
		Calificación				0.0	3.3	0.0	Calificación		1.7	3.3	1.7		
		Nivel de influencia	Valor base	1.0						Valor base	1.0				
			1	Promedio	1.7					Promedio	5.0				
			Total				0.0	1.0	0.0	Total		1.0	1.0	1.0	
			Calificación				0.0	5.0	0.0	Calificación		5.0	5.0	5.0	
			Las acciones de la organización han tenido influencia en el ente de gobierno con quien tiene relación												
		Vías para la relación	Formal	1	Valor base	2.0	0.0	1.0	0.0	Valor base	2.0	1.0	1.0	1.0	
			Informal	1	Promedio	1.7	0.0	1.0	0.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	
			Total				0.0	2.0	0.0	Total		2.0	2.0	2.0	
			Calificación				0.0	5.0	0.0	Calificación		5.0	5.0	5.0	
			Instrumentos para el establecimiento de relaciones institucionales	1	Valor base	1.0	0.0	1.0	0.0	Valor base	1.0				
	Promedio	1.7						Promedio	5.0						
	Total				0.0	1.0	0.0	Total		1.0	1.0	1.0			
	Calificación				0.0	5.0	0.0	Calificación		5.0	5.0	5.0			
Presencia en medios de comunicación	Estrategias de comunicación	Que mensajes utilizan para ejercer influencia en sus objetivos de incidencia:	Valor base	7.0						Valor base	7.0				
		Redes sociales	1	Promedio	3.3	1.0	1.0	1.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0		
		Página de internet	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0		
		Conferencias de prensa	1			1.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0		
		Comunicados	1			1.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0		
		Acciones urgentes	1			1.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0		
		Presentaciones con funcionarios	1			0.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0		
		Mesas de trabajo	1			0.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0		
		Total				5.0	7.0	2.0	Total		7.0	7.0	7.0		
		Calificación				3.6	5.0	1.4	Calificación		5.0	5.0	5.0		

#### iv. Matriz de arraigo social

Categoría analítica	Dimensiones	Observables	Definición			CEREAL	ProDESC	RMALC			Alianza MX	REDIM	Save the Children		
Arraigo social	Articulación y negociación con los diferentes actores que integran la comunidad, territorio o sector	Generación de demanda	Se refiere a cómo se obtiene la información del problema público desde los actores por:	Valor base	3.0				Valor base	3.0					
			Diagnóstico participativo	1	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	
			Proceso de sensibilización	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
			Capacitación	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
					Total		3.0	3.0	3.0	Total		3.0	3.0	3.0	
				Calificación			5.0	5.0	5.0	Calificación		5.0	5.0	5.0	
			Intervención de la comunidad	Construyen propuestas proyectos junto a los actores	1	Valor base	3.0	1.0	1.0	1.0	Valor base	3.0	0.0	0.0	0.0
		Conocer sus demandas		1	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	1.7	1.0	1.0	1.0	
		Realizar una planeación participativa		1			1.0	1.0	1.0			0.0	0.0	0.0	
					Total			3.0	3.0	3.0	Total		1.0	1.0	1.0
				Calificación			5.0	5.0	5.0	Calificación		1.7	1.7	1.7	
		Claridad en la participación de la organización civil	Rendición de cuentas	Informan continuamente de sus procesos	Valor base	1.0				Valor base	1.0				
	1				Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	
					Total			1.0	1.0	1.0	Total		1.0	1.0	1.0
					Calificación			5.0	5.0	5.0	Calificación		5.0	5.0	5.0
		Presencia en el territorio o sector	Experiencia previa	Experiencia en el acompañamiento en:	Valor base	2.0				Valor base	2.0				
	Implementación de iniciativas			1	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	
	Evaluación de iniciativas			1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
	Subtotal				Total		2.0	2.0	2.0	Total		2.0	2.0	2.0	
					Calificación			5.0	5.0	5.0	Calificación		5.0	5.0	5.0



v. Matriz de contexto de defensa de los derechos humanos

Categoría analítica	Dimensiones	Observables	Definición				CEREAL	ProDESC	RMALC			Alianza MX	REDIM	Save the Children	
Contexto de la defensa de los derechos	Materia de la política pública	Agenda de derechos humanos de las organizaciones de la sociedad civil	La organización tiene una agenda definida para sus acciones	1	Total	2.0	1.0	1.0	1.0	Total	2.0	1.0	1.0	1.0	
			Con la agenda definida realiza acciones para la incidencia en políticas públicas	1	Promedio	3.3	0.0	1.0	0.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	
					Suma		1.0	2.0	1.0	Suma		2.0	2.0	2.0	
					Calificación		2.5	5.0	2.5	Calificación		5.0	5.0	5.0	
	Actores opositores relevantes	Capacidad para realizar mapeo de actores	La organización tiene definidos los actores opositores a su agenda	1	Total	2.0	1.0	1.0	1.0	Total	2.0	1.0	1.0	0.0	
			Toma en cuenta los actores opositores para las acciones de incidencia en políticas públicas	1	Promedio	3.3	0.0	1.0	0.0	Promedio	3.3	1.0	1.0	0.0	
					Suma		1.0	2.0	1.0	Suma		2.0	2.0	0.0	
					Calificación		2.5	5.0	2.5	Calificación		5.0	5.0	0.0	
	Intermediación política	Autorización de los intermediados	Reconocimiento por parte de los intermediados	1	Total	4.0	1.0	1.0	1.0	Total	4.0	0.0	0.0	0.0	
			Legitimidad de las acciones de intermediación	1	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	Promedio	2.5	1.0	1.0	1.0	
		Control social	Los intermediados ciñen el comportamiento de las acciones de intermediación por parte de las OSC	1			1.0	1.0	1.0			0.0	0.0	0.0	
			La OSC es un ente reconocido con posibilidades de negociar a favor de los derechos humanos de niñas, niños y adolescentes o trabajadoras/es	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
		Agonismo				Suma		4.0	4.0	4.0	Suma		2.0	2.0	2.0
						Calificación		5.0	5.0	5.0	Calificación		2.5	2.5	2.5

vi. Matriz de incidencia en políticas pública

Categoría analítica	Dimensión	Observables	Definición				CEREAL	ProDESC	RMALC			Alianza MX	REDIM	Save the Children	
Incidencia en políticas públicas	Grado de efectividad de incidencia en políticas públicas desde la perspectiva de los derechos humanos	Mecanismos de incidencia	Inclusión del tema en la agenda pública	1	Total	5.0	1.0	1.0	1.0	Total	5.0	1.0	1.0	1.0	
			Cabildeo	1	Promedio	4.0	0.0	0.0	1.0	Promedio	4.0	1.0	1.0	1.0	
			Alianzas	1			1.0	1.0	1.0			1.0	1.0	1.0	
			Movilizaciones	1			1.0	1.0	1.0			0.0	0.0	0.0	
			Diagnósticos, informes o investigaciones	1			1.0	1.0	0.0			1.0	1.0	1.0	
					Suma			4.0	4.0	4.0	Suma		4.0	4.0	4.0
					Calificación			4.0	4.0	4.0	Calificación		4.0	4.0	4.0
		Indicadores de incidencia	Agenda gubernamental que incluye la agenda de las organizaciones	1	Total	3.0	0.0	0.0	0.0	Total	3.0	1.0	1.0	1.0	
			Nuevos marcos jurídicos que incluye la agenda de las organizaciones	1	Promedio	0.0	0.0	0.0	0.0	Promedio	5.0	1.0	1.0	1.0	
			Involucramiento de otros actores en la formulación en las políticas públicas	1	Suma		0.0	0.0	0.0	Suma		1.0	1.0	1.0	
					Calificación			0.0	0.0	0.0	Calificación		3.0	3.0	3.0
								0.0	0.0	0.0			5.0	5.0	5.0