

## **Capacidades de organizaciones vecinales para la gobernanza urbana: caso de estudio en el municipio de Guadalajara**

*Capacities of neighborhood organizations for urban governance:  
a case study in the municipality of Guadalajara*

*Capacidades das organizações de bairro para governança urbana:  
um estudo de caso no município de Guadalajara*

**Luis Tellez Arana**

*Universidad de Guadalajara (Jalisco, México)*

luista\_1988@live.com

<https://orcid.org/0000-0002-9425-1374>

DOI: <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.7>

Recibido: 9 de julio de 2019 • Revisado: 17 y 23 de octubre de 2019

Aceptado: 1 de noviembre de 2019

Artículo de investigación

Licencia Creative Commons



## Resumen

El objetivo del trabajo es estudiar las capacidades de las organizaciones vecinales en las dimensiones individual, organizacional e institucional, con la finalidad de evidenciar si representan una limitación a su potencial de acción y, por lo tanto, a su posibilidad de aportar a la gobernanza urbana. El estudio se realiza a cuatro casos de asociaciones vecinales en el municipio de Guadalajara, Jalisco, ubicadas en algunas de las zonas menos favorecidas de la ciudad. El resultado principal es que las asociaciones vecinales estudiadas cuentan con capacidades limitadas debido a que son organizaciones débilmente establecidas y con una institucionalización rudimentaria. De manera general, se formulan recomendaciones para fortalecer las capacidades de las organizaciones vecinales.

**Palabras clave:** Participación ciudadana, capacidades sociales, gobernanza, organización ciudadana, gestión local.

**JEL:** D710 Elección social; clubes; comités; asociaciones.

## Abstract

The objective of the article is to study the capacities of neighborhood councils in the individual, organizational and institutional dimensions, in order to observe if the capacities of the neighborhood councils constitutes a limitation to their potential of action and then, to the possibility of contribution to urban governance. The study is applied to a sample of neighborhood councils in the city of Guadalajara, Jalisco, Mexico. The main results is that the neighborhood councils have some limitations because they are weakly established and rudimentary institutionalized organizations. Recommendations are made to strength the capacities of neighborhood councils.

**Keywords:** Citizen participation, social capacities, governance, social organization, local management.

**JEL:** D710 Social Choice; Clubs; Committees; Associations.

## Resumo

O objetivo do trabalho é estudar as capacidades das organizações vicinais na dimensão individual, organizacional e institucional com a finalidade de evidenciar se as capacidades das organizações vicinais representam uma limitação em seu potencial de ação e, portanto, a sua possibilidade de contribuir à governança urbana. O estudo é realizado com quatro casos de associações vicinais no município de Guadalajara, Jalisco, situadas em zonas menos favorecidas da cidade. O resultado principal é que as associações vicinais estudadas contam com capacidades limitadas devido a que são organizações debilmente estabelecidas e com uma institucionalização rudimentar. De modo geral, formulam-se recomendações para fortalecer as capacidades das organizações vicinais.

**Palavras-chave:** Participação cidadã, capacidades sociais, governança, organização cidadã, gestão local.

**JEL:** D710 Escolha social; clubes; comitês; associações.

## Introducción

La idea prescriptiva y más normativa de la gobernanza urbana –como un proceso para estructurar decisiones públicas en las arenas de políticas con redes de acción de actores plurales, de gobierno y no gubernamentales, que aportan recursos propios y consensan por negociación– plantea múltiples desafíos para efectuarse en países en desarrollo (Kooiman 1993; Mayntz 2005; Chhotray y Stoker 2009; Sorensen y Torfing 2007; Ansell y Torfing 2017). A pesar de que hay casos exitosos de redes de gobernanza locales en países desarrollados (Sorensen y Torfing 2007), se requiere conocer las condiciones necesarias para contar con esquemas de gobernanza efectiva y democrática en gobiernos locales urbanos de países como México. En este sentido, se vuelve relevante estudiar las capacidades de los actores organizados no gubernamentales para formular y defender sus demandas en las redes de política pública.

Hay organizaciones no gubernamentales lucrativas y no lucrativas, cada una con capacidades de acción desiguales. Entre los eslabones más débiles de las organizaciones no gubernamentales y no lucrativas están aquellas de bases territoriales o vecinales. En gobiernos municipales de México, esta forma de organización se expande desde los años 90, pero más a partir de 2000, principalmente impulsadas por la formación de gobiernos municipales democráticos y autónomos (García y Tellez 2017). Sin embargo, los estudios de estas organizaciones no han logrado ir más allá de la descalificación *a priori* de ser estructuras y aparatos clientelares de los gobiernos en el poder, lo que ha evitado que se formulen cuestiones de mayor profundidad sobre sus características y capacidades de organización para la gobernanza.

La idea normativa de la gobernanza comienza a recorrer los gobiernos municipales del país; por esta razón, antes de expandirse y normalizarse en procesos de desarrollo local, es necesario estudiar estas formas de organización social como el contrapeso natural social en las negociaciones en redes.

En este contexto, se identifica que el problema es la desigualdad de capacidades entre los actores; por ejemplo, en la arena de las políticas para la planeación de usos de suelo, no sería lo mismo la capacidad de negociar de las grandes inmobiliarias que las de vecinos de zonas habitacionales populares. Por ello, resulta conveniente cuestionar las maneras de conocer las capacidades de estas organizaciones y plantear estrategias dirigidas a fortalecerlas, para establecer condiciones equitativas en el modelo de gobernanza por redes.

El objetivo del artículo es estudiar las capacidades de las organizaciones vecinales en las dimensiones individual, organizacional e institucional, con la finalidad de evidenciar si representan una limitación a su potencial de acción y, por lo tanto, a su posibilidad de contribuir a la gobernanza urbana. Esto, a partir del caso de las asociaciones de vecinos en el municipio de Guadalupe, Jalisco, en México.

En este cometido, esta investigación consta de seis partes. La primera revisa el marco de estudio de capacidades para la gobernanza; la segunda presenta una caracterización de las organizaciones de vecinos en gobiernos locales del país; la tercera, la propuesta del marco de análisis; la cuarta, el contexto del caso; la quinta, el estudio del caso en sí, y la última expone las conclusiones generales.

## El análisis de capacidades para la gobernanza

En ciencias sociales, el concepto de *capacidades* se ha distinguido por haber sido redefinido durante años y por ser sujeto de interpretaciones muy diversas (Rosas 2008; Venner 2014). Ha sido objeto de estudio tanto en la esfera pública o institucional, como en la esfera privada y social (Grindle 1997; Kemmis y Knotz 2012; Morariu 2012; Reed y Morariu 2010; Duque 2012; García 2007; Rosas y Gil 2013; Montijo y Ruiz 2018). En este contexto, se observan las aportaciones desde la discusión pública y social, en donde el concepto es por lo común utilizado como categoría para analizar las características de las organizaciones involucradas en asuntos público-sociales, y se retoma el enfoque aplicable a contextos que buscan establecer condiciones de gobernanza.

La gobernanza, de manera general, se entiende como el producto de las interacciones entre actores públicos, privados y sociales que, por diversos

intereses, han optado por participar en las redes en que se negocian y asumen decisiones públicas. En este sentido, es de gran importancia comprender las capacidades de cada participante en esas redes, pues podrían traducirse en ventajas en las negociaciones.

A continuación, se describen los elementos de análisis que se consideraron para elaborar la propuesta. Si bien es necesario evaluar el desempeño de las capacidades, este trabajo se concentra en los elementos de las capacidades de organizaciones, bajo los supuestos de diagnosticar y tratar las capacidades como medio y como potencial social, para proponer estrategias de desarrollo.

## **Elementos para el análisis: desempeño, supuestos y elementos de las capacidades**

La definición de *capacidades* se construye a partir las siguientes consideraciones. Desde una perspectiva de gobierno, Hilderbrand y Grindle la definen como “la habilidad para desempeñar tareas de manera efectiva, eficiente y sustentablemente” (1997, 34). Desde una perspectiva social, Kemmis y Knotz hablan de “los atributos que permiten a una comunidad desarrollar e implementar soluciones a los problemas públicos y procurar oportunidades para mejorar el bienestar comunitario e individual” (2012, 3). Desde una perspectiva amplia, el PNUD (2005, 2) la define como “la habilidad de los individuos, las instituciones y las sociedades para desempeñar funciones, resolver problemas, y establecer y lograr objetivos de una manera sustentable”. Por lo tanto, las capacidades se entienden como la habilidad que tienen los actores organizados, de gobierno y no gubernamentales, involucrados en la arena de la política pública, para desempeñar de manera efectiva, eficiente y sustentablemente las tareas o funciones que se proponen, con el fin de lograr una decisión pública o el cumplimiento de sus objetivos mediante productos, resultados e impactos.

La definición ofrecida incluye dos indicadores clave para medir el desempeño de las capacidades. Primero, el desempeño de las funciones de las organizaciones de manera efectiva, eficiente y sustentable: por efectiva, se refiere a la pertinencia de los esfuerzos comprometidos para la producción de los resultados deseados; por eficiente, a la pertinencia del tiempo y los recursos requeridos para alcanzar dichos resultados (Grindle 1997); y por

sustentable, a la pertinencia de la producción de los resultados y el uso de recursos de tal manera que aseguren su funcionamiento a largo plazo.

En segundo lugar, se encuentran los resultados, que son el logro de la decisión pública o el cumplimiento de sus objetivos mediante productos, bienes e impactos (PNUD 2005). Los resultados son la conversión de recursos o insumos en productos o actividades que hacen posible lograr los resultados (PNUD 2005); los resultados son un cambio real o previsto en las condiciones de la población objetivo definidas como problema público; y los impactos son un cambio real o previsto en el largo plazo o sostenido en las condiciones generales de las personas (tabla 1).

Tabla 1

**Consideraciones para analizar el desempeño y los resultados de las capacidades de las organizaciones para la gobernanza**

<b>Desempeño</b>	Desempeño de las tareas o funciones que se proponen las organizaciones de gobierno y sociales.	Efectiva	Pertinencia de los esfuerzos comprometidos para la producción de los resultados deseados.
		Eficiente	Pertinencia del tiempo y los recursos requeridos para producir resultados.
		Sostenible	Pertinencia de la producción de los resultados y el uso de recursos que aseguren su funcionamiento a largo plazo.
<b>Resultados</b>	Logro de una decisión pública o cumplimiento de los objetivos de la política pública.	Productos	Conversión de recursos o insumos en productos o actividades que hacen posible lograr los resultados.
		Resultados	Cambio real o previsto en las condiciones de la población objetivo definidas como problema público.
		Impactos	Cambio real o previsto en el largo plazo o sostenido en las condiciones generales de las personas.

Fuente y elaboración propia.

Ahora bien, para la noción de capacidades se han ofrecido diversos supuestos que a manera de resumen se pueden presentar en tres puntos generales y que deben ser especificados para el análisis de capacidades en gobernanza.

El primero es el supuesto *temporal*, que se refiere a que las capacidades no son una característica definitiva, sino un proceso dinámico, cambiante e históricamente construido (Rosas 2008; Rosas y Gil 2013; Bester 2016); es decir, se trata de una característica que se construye ahí donde todavía no existe, o se desarrolla ahí donde se requiere fortalecerla (Grindle 1997). En una situación en que se tenga una organización recién creada, sería posible pensar que se requiere *construir* cierto tipo de capacidades; en el otro extremo, cuando se tiene una organización con amplia experiencia, sería posible pensar que se requiere *desarrollar* cierto tipo de capacidades (Bester 2016).

En segundo lugar, las capacidades pueden ser entendidas como un continuo: por un lado son un fin en sí mismo, cuando se emprenden estrategias concretas para desarrollarlas, y por el otro son un medio con diferentes fines, cuando se aplican para cumplir otros fines determinados (Kemmis y Knotz 2012; Morariu 2012; Bester 2016). En este sentido, como refieren Trostle, Sommerfeld y Simon (1997), el desarrollo de capacidades se entiende como un proceso que involucra distintos actores que diseñan, adquieren, implementan y evalúan las capacidades como un fin o como un medio.

En tercer lugar, las capacidades pueden ser concebidas en dos momentos: primero, como potencial para cumplir ciertas tareas, y segundo, como resultado, desempeño o actuación efectiva de un actor (Nelissen 2002). En el enfoque de gobernanza se hace esta diferenciación: las capacidades como condiciones para cumplir tareas (governabilidad) complementan a la capacidad de gobierno para ejecutar acciones que se traduzcan en resultados (gobernanza) (Aguilar 2010); al interesarse por las condiciones de las capacidades de la sociedad, la visión de gobernanza se hace más amplia. El enfoque de gobernanza se centra en el segundo momento, pero reconoce la importancia del primero.

Tabla 2  
**Supuestos a considerar en el análisis de las capacidades  
 de los actores para la gobernanza**

<b>Temporal</b>	Se construyen (ahí donde todavía no existen).	↔	Se desarrollan (ahí donde se requiere fortalecerlas).
<b>Referencia</b>	Son un fin (cuando se realizan estrategias concretas para desarrollarlas).	↔	Son un medio con diferentes fines (cuando se aplican para cumplir con fines superiores).
<b>Momento</b>	Como potencial (para cumplir determinadas tareas).	↔	Como resultado (para analizar la condición de un actor).

Fuente y elaboración propia.

Lo más frecuente es analizar las capacidades a partir de la distinción de tres niveles, que a su vez están interrelacionados: individual, de las organizaciones y ambiental o del sistema (PNUD 2011). El ambiental o del sistema se refiere a los sistemas políticos, económico, de política pública, social, legal y regulatorio dentro del cual las organizaciones y los individuos operan; el nivel de las organizaciones incluye a las de los sectores del gobierno, sociedad civil, y organizaciones comunitarias y privadas; finalmente, el nivel individual incluye a mujeres y hombres en sus roles de trabajo en las organizaciones, actuando como ciudadanos y miembros de comunidades y familias (PNUD 2005; 2011).

Estos niveles se relacionan con las dimensiones que Grindle (1997) propone para distinguir el enfoque de análisis y construcción de capacidades: la dimensión de los recursos humanos, la organizacional y la institucional.<sup>1</sup> Ellas reflejan y afectan la capacidad de acción de las distintas organizaciones para realizar sus tareas en contextos de gobernanza; además, sugieren los niveles de análisis a considerar para hacer un examen adecuado de la capacidad de los diferentes tipos de organizaciones (Ospina 2002).

En la tabla 3 se presentan algunos de los elementos que han formado parte del análisis de capacidades en los estudios de organizaciones gubernamen-

1. Rosas (2008) y Ospina (2002) designan a estas dimensiones como *micro* (el individuo), *meso* (la organización) y *macro* (el amplio contexto institucional).



tales y no gubernamentales (Bester 2016; Grindle 1997; Kemmis y Knotz 2012; Rosas 2008; Rosas y Gil 2013; Morariu 2012; Ospina 2002; Trostle, Sommerfeld y Simon 1997; PNUD 2011). Con el propósito de mostrar aspectos relevantes para el estudio de las capacidades que puedan ser retomados para adaptar a la propuesta específica de análisis de organizaciones vecinales, se presentan los más relevantes de acuerdo a los estudios revisados.

Tabla 3  
Elementos para el análisis de capacidades organizacionales para la gobernanza

Dimensión	Organizaciones de gobierno	Organizaciones sociales no lucrativas
<p><b>Individuos:</b> actores que forman parte de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suministrar recursos humanos suficientes.</li> <li>• Suministrar profesionales y técnicos con acciones de entrenamiento, de mejora salarial, de condiciones de trabajo o de reclutamiento.</li> <li>• Asegurar la utilización y permanencia de recursos humanos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar liderazgos locales con acciones asociadas al conocimiento, las habilidades y la motivación.</li> <li>• Crear liderazgos y formar estilos transformacionales.</li> <li>• Gestionar y asegurar el voluntarismo.</li> </ul>
<p><b>Organizaciones:</b> estructuras y acciones organizadas en torno al objetivo común.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la organización en cuanto a sistemas de gerencias y microestructuras, mediante la creación de sistemas de iniciativas y la utilización de personal, liderazgo, cultura organizacional o comunicación o estructuras de gerencia.</li> <li>• Definir objetivos y estructuras de trabajo.</li> <li>• Asegurar sistemas de incentivos, recursos físicos, comunicaciones formales e informales y asistencia técnica.</li> <li>• Asegurar recursos económicos suficientes.</li> <li>• Mantener la comunicación e interacción entre distintas organizaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar organizaciones efectivas y la colaboración entre ellas y la comunidad, en cuanto a desarrollo de grupos, capital social, estrategias de comunicación, capacidades comunitarias y desarrollo comunitario.</li> <li>• Asegurar la búsqueda, recaudación y gestión de fondos.</li> <li>• Desarrollar acciones que faciliten el acceso a recursos tales como información, fondos o financiamiento, y recursos físicos para su funcionamiento.</li> <li>• Definir claramente la visión y el plan para atraer y retener liderazgos.</li> <li>• Aplicar estrategias de formación para el aprendizaje.</li> <li>• Establecer asociaciones con actores públicos y privados.</li> </ul>

<p><b>Instituciones:</b> reglas del juego internas y externas a la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformar las instituciones enfocadas en reglas y microestructuras, con acciones como fijar reglas del juego para distintos regímenes y el cambio legal, de política pública y constitucional.</li> <li>• Definir reglas de políticas concurrentes, regulaciones, servicios, apoyo presupuestario y del papel del Estado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformar instituciones para el empoderamiento de las organizaciones sociales y la participación ciudadana.</li> <li>• Especificar funciones y desarrollar mapas de procesos, aplicación y cumplimiento de mecanismos establecidos.</li> </ul>
--	--	--

Fuente: elaboración propia a partir de Bester (2016), Grindle (1997), Kemmis y Knotz (2012), Rosas (2008), Rosas y Gil (2013), Morariu (2012), Ospina (2002), Trostle, Sommerfeld y Simon (1997) y PNUD (2005; 2011).

## Caracterización de las organizaciones vecinales

En este apartado se especifican cinco puntos clave del contexto y de las características de las organizaciones vecinales municipales, a fin de tener criterios para valorar sus capacidades.

1. Las organizaciones vecinales son organizaciones sociales: el precedente es el surgimiento de movimientos sociales organizados entre los años 60 y 80 para demandar libertades frente al Estado y exigir la ampliación y el respeto de derechos. Se han transformado para abarcar diferentes tipos de organizaciones sociales o civiles que bien pueden tener objetivos sociales democráticos como no democráticos (Dagnino, Olvera y Panfichi 2006).
2. Como lo señalan las discusiones sobre participación ciudadana (Olvera 2000; García y Tellez 2017), la creación o aparición de las organizaciones vecinales se asocia fuertemente a las agendas institucionales de participación ciudadana emprendidas en los años 80 y 90 en México –inicialmente con los sistemas de planeación y el establecimiento de programas sociales federales operados en municipios, y luego con la construcción de agendas propias para la participación ciudadana desde los gobiernos municipales–, mediante la creación de reglamentos, que es donde se ubican en específico estas formas de organización por criterios territoriales (García y Tellez 2017).

3. Institucionalización para organizaciones no lucrativas en México (Olvera citado en Sánchez 2002): son organizaciones formales con un grado alto de institucionalización que muchas veces inician de manera autónoma; los miembros se incorporan voluntariamente y no cuentan con una relación laboral con el gobierno municipal. Son bastante heterogéneas y sus labores principales son barriales, lo que implica objetivos de cambio y defensa social local, así como la gestión y prestación de servicios públicos y sociales locales.
4. Asociaciones de tipo urbano-gremial: constituyen “uno de los primeros pisos para la acción colectiva, crean espacios públicos primarios y se convierten en interlocutores privilegiados en el diseño, ejecución y vigilancia” de las políticas públicas (Olvera en Sánchez 2002, 346).
5. Involucramiento en numerosas acciones de los gobiernos municipales: planeación urbana y del desarrollo, regulación medioambiental, regulación de usos de suelo, gestión de servicios públicos, oferta y mantenimiento de espacios públicos, y distribución de políticas sociales.

## Propuesta de marco de análisis

Los principales elementos para analizar las capacidades de organizaciones vecinales se dan por la identificación de las características de las dimensiones individuales, organizacionales e institucionales. La propuesta se desarrolla a partir de la revisión de fuentes secundarias y de autores como Grindle (1997), Hilderbrand y Grindle (1997), PNUD (2005), Kemmis y Knotz (2012), Morariu (2012), Reed y Morariu (2010), Duque (2012), García (2007) y Rosas y Gil (2013), y toma en cuenta las características de las organizaciones y sus dimensiones.

En este sentido, la primera dimensión es la *individual*, que refiere a los actores integrantes de la organización vecinal. Los aspectos de análisis son los perfiles de los participantes, la identificación de los liderazgos y la motivación o el interés de los vecinos e integrantes para involucrarse. En la tabla 4 se presentan los criterios para analizar esta dimensión.

Tabla 4  
**Aspectos de las capacidades en su dimensión individual**

Aspectos	Criterios a considerar
a) Perfiles socioeconómicos de los participantes y experiencias de los participantes en participación o en asuntos públicos.	Cuanto mayor sea el perfil socioeconómico y la experiencia en el trabajo de gobierno o de otro tipo de organizaciones sociales, tendrán mayores capacidades y dominio de los temas para aportar conocimientos e información, así como experiencia en el desenvolvimiento del trabajo social organizado que contribuya a la acción de la organización vecinal.
b) Identificación de liderazgos.	La identificación de liderazgos y la identificación de que el liderazgo se utiliza para los objetivos de la organización vecinal son de alta importancia para sus capacidades.
c) Motivación o interés de los vecinos e integrantes para involucrarse.	Cuanto más interés o motivación se perciba, de parte de los integrantes, por su involucramiento en las actividades de la asociación vecinal, más se verán fortalecidas sus capacidades de acción.

Fuente: elaboración propia a partir de Grindle (1997), Hilderbrand y Grindle, (1997), PNUD (2005; 2011), Kemmis y Knottz (2012), Morariu (2012), Reed y Morariu (2010), Duque (2012), García (2007), y Rosas y Gil (2013).

La segunda dimensión es la *organizacional*, que refiere a las estructuras y acciones organizadas en torno al objetivo general de la organización vecinal. Los aspectos son la definición de objetivos y tareas, la cantidad de integrantes, los recursos y el financiamiento, los mecanismos de comunicación, las relaciones establecidas con agentes externos y las estrategias de formación para el aprendizaje (tabla 5).

Tabla 5  
**Aspectos de las capacidades en su dimensión organizacional**

Aspectos a considerar	Criterios a considerar
a) Definición de objetivos y división de tareas.	Es preferible contar con objetivos definidos para que sean compartidos por los integrantes, y con división de tareas entre los integrantes para la acción coordinada de organizaciones vecinales.
b) Cantidad y presencia de integrantes de la organización.	La organización vecinal tendrá mayor capacidad de acción según cuente con varios integrantes y todos se integren regularmente a las actividades.
c) Recursos físicos y formas y medios de financiamiento de las acciones.	Una organización vecinal cuenta con más capacidades cuando dispone de los medios físicos suficientes para su operación y de recursos para financiar o costear las acciones de la asociación vecinal.
d) Mecanismos y formas de comunicación.	La aplicación de los mecanismos de comunicación entre los integrantes de la asociación vecinal es sustantiva para su funcionamiento.
e) Establecimiento de relaciones con agentes externos que aporten a las acciones de la asociación vecinal.	Cuanto mayor sea la relación con otros actores organizados externos a la organización, se podrá disponer de más recursos y conocimientos con los que no cuenta; además, la relación debe ser duradera y aportar a los objetivos de la asociación vecinal.
f) Estrategias de formación para el aprendizaje.	Es preferible que la asociación vecinal obtenga formación externa para fortalecer las capacidades de acción.

Fuente: elaboración propia a partir de Grindle (1997), Hilderbrand y Grindle (1997), PNUD (2011), Kemmis y Knotz (2012), Morariu (2012), Reed y Morariu (2010), Duque (2012), García (2007), y Rosas y Gil (2013).

La tercera dimensión es la *institucional*, que señala las reglas del juego internas y externas a la organización vecinal. Los aspectos a considerar son: la definición y el reconocimiento legal de parte del gobierno; el marco interno de reglas para su actuación, la calidad de ese marco y el establecimiento de procedimientos; y el establecimiento de reglas para la convivencia entre vecinos y la organización (tabla 6).

Tabla 6  
Aspectos de las capacidades en su dimensión institucional

Aspectos a considerar	Criterios a considerar
a) Definición y reconocimiento legal por parte del gobierno.	El gobierno local debe reconocer a las asociaciones vecinales y brindarles un marco institucional que se incline a favorecer su acción y a desarrollar sus capacidades de acción organizada.
b) Marco interno de reglas para su actuación, la calidad del marco y el establecimiento de procedimientos.	La definición de reglas internas favorece la coordinación entre los integrantes; eso requiere que dichas reglas sean conocidas por los integrantes y estos tengan una percepción favorable de ellas.
c) Establecimiento de reglas para la convivencia entre vecinos y la organización.	Es de gran importancia poder contar con marcos que permitan la relación con los vecinos y que estos puedan conocer con transparencia las acciones de las asociaciones vecinales.

Fuente: elaboración propia a partir de Grindle (1997), Hilderbrand y Grindle (1997), PNUD (2005 y 2011), Kemmis y Knotz (2012), Morariu (2012), Reed y Morariu (2010), Duque (2012), García (2007), y Rosas y Gil (2013).

## El contexto de las organizaciones vecinales en Guadalajara

En parte del siglo XX, en México y sus principales ciudades –de las que Guadalajara no era la excepción–, las organizaciones sociales vivieron tensiones en su interior. Por un lado, por corporativismo, sostenían el aparato de contención social y de lealtades al régimen; pero, por otro, experimentaban

una alta intensidad de movimientos sociales que buscaban una transformación del régimen (Olvera 2009). A principios del siglo XXI es cuando, desde el aparato institucional, se busca y reconoce un cambio en la relación con las organizaciones sociales; es representativa su institucionalización mediante organizaciones de base territorial, que en gran parte absorbieron el ímpetu de muchas organizaciones sociales existentes.

Estas comenzaron a ser reconocidas por sus lealtades a los partidos gobernantes y por su relación clientelar, que con el tiempo se han transformando en diferentes sentidos: algunas reproduciendo los mismos esquemas clientelares y otras buscando reorientarlas en defensa de intereses democráticos. Actualmente, los gobiernos municipales han instalado una relación particular con la sociedad mediante estructuras institucionales permanentes de organización territorial, las cuales les permiten sostener condiciones de gobernabilidad (Ziccardi 1998). A la fecha, presentan resultados ambiguos, pues no logran desterrar los vínculos clientelares; sin embargo, a su vez, muchas han logrado constituirse en agencias de impulso social.

El municipio de Guadalajara cuenta con una experiencia particular de organización social. Desde los años 80 ya presentaba movilizaciones sociales –por ejemplo, el Movimiento Urbano Popular–, pero es en la década de los 90 cuando se presenta una proliferación de organizaciones no gubernamentales, movilizaciones y organizaciones vecinales formales (Ramírez 1996).

En Guadalajara, la creación de organizaciones vecinales se relaciona a la reglamentación propia para la participación ciudadana, toda vez que a la fecha no se cuenta con una ley general de participación ciudadana para todo el país. Sin embargo, desde 1999 se estableció en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos la capacidad de cada municipio de reglamentarla (Fernández Ruiz 2001). En septiembre de 2003 se creó el Reglamento de Participación Ciudadana en el Municipio de Guadalajara (MX 2003), que luego tendría importantes reformas en 2004, 2006, 2013 y 2014. En 2015 se derogó el antedicho reglamento, al entrar en vigor el Reglamento de Participación Ciudadana para la Gobernanza del Municipio de Guadalajara (MX 2015).

El Reglamento de Participación Ciudadana para la Gobernanza del Municipio de Guadalajara entró en vigor en un contexto de transición de grupos

políticos. El Gobierno Municipal de Guadalajara había sido ocupado históricamente por partidos políticos del espectro político de centro y derecha –el PRI de 1929 a 1995, el PAN de 1995 a 2009, y el PRI de 2009 a 2015–, y el partido entrante era Movimiento Ciudadano, asociado al centro o centro-izquierda, que gobierna hasta la fecha.

Al crearse el primer reglamento se registró una expansión de las organizaciones vecinales en el municipio, al punto de abarcar la gran mayoría del territorio. Muchas organizaciones todavía están vigentes: a la fecha son 216 organizaciones vecinales activas distribuidas en siete zonas del municipio (tabla 7).

Tabla 7  
Organizaciones vecinales en el municipio de Guadalajara al año 2019

Zona		Número de asociaciones vecinales
1	Centro	24
2	Minerva	13
3	Huentitán	39
4	Oblatos	28
5	Olimpica	31
6	Tetlán	31
7a	Cruz del Sur	21
7b	Echeverría	29

Fuente: Dirección de Participación Ciudadana del Gobierno Municipal de Guadalajara (2019).  
Elaboración propia.

Al entrar en vigor el reglamento de 2015, el diseño de las organizaciones vecinales no se modificó en lo sustantivo. De forma amplia, en el reglamento de 2003 se las definía como “organismos de interés público” con el objetivo



de “procurar la defensa, fomento o mejora de los intereses generales de la comunidad” mediante la participación de los vecinos de la colonia o barrio en el desarrollo comunitario y cívico (MX 2003, art. 7).

En el reglamento actual, su figura jurídica se agrupa en “organizaciones vecinales”, como unidad básica de representación territorial (MX 2015, art. 100). La coordinación con las entidades gubernamentales está en función de la planeación del desarrollo urbano del territorio municipal y la generación de infraestructura como parte del proceso de urbanización (MX 2015).

Las asociaciones vecinales, en lo general, conservan el diseño, las funciones y las características, pero perdieron fuerza en su relación con el Ayuntamiento, ya que el reglamento de 2015 creó una nueva estructura, *organismos sociales*, que han sido priorizados por las nuevas administraciones municipales.<sup>2</sup> Los organismos sociales no se discuten en este trabajo debido a su reciente creación.

## **Análisis de las capacidades en las organizaciones vecinales en Guadalajara**

Para ejemplificar la metodología de análisis empleada, se realizó un caso de estudio en cuatro asociaciones vecinales en Guadalajara. En esta actividad, el acceso a la información al momento de la investigación fue restringido al municipio y a una pequeña proporción de las asociaciones vecinales. Por ello, se busca generar un pequeño diagnóstico de la situación que permita señalar las capacidades y proponer estrategias para su consolidación.

Se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada a los presidentes de cuatro organizaciones vecinales ubicadas en las zonas menos favorecidas de la ciudad, con el fin de contar con un ejemplo de la limitación de sus capacidades (tabla 8). La fuente de la información presentada en los siguientes apartados proviene de las entrevistas mencionadas.

---

2. La nueva estructura se compone en forma ascendente por consejos sociales a los que se integran las diversas formas de organización vecinal: consejos consultivos, asociaciones civiles y ciudadanía en general, consejos zonales, asamblea municipal y consejo municipal.

Tabla 8  
**Información general de las asociaciones vecinales estudiadas**

Zona	Colonia donde se ubica la asociación vecinal	Año de creación
3	Santa Mónica Sección 1	2009
4	Circunvalación Belisario	2009
5	Colonia Revolución	2009
6	Jardines del Nilo Norte	1998

Fuente y elaboración propia.

## Dimensión individual

En primer término, se trata de asociaciones vecinales con un grado importante de consolidación. Tres de ellas llevan funcionando más de diez años, mientras que la asociación de la zona 6 tiene más de veinte años en función, aunque su registro formal fue posterior; todas fueron activadas por propuesta de los vecinos. Las asociaciones vecinales tienen un número muy variado de integrantes: algunas cuentan con el registro de hasta sesenta participantes; sin embargo, se considerarán para este apartado los perfiles de su mesa directiva.

Tabla 9  
**Información de la mesa directiva de las asociaciones vecinales estudiadas**

Zona	Colonia donde se ubica la asociación vecinal	Mesa directiva	Mujeres	Hombres
3	Santa Mónica Sección 1	7	1	6
4	Circunvalación Belisario	6	3	3
5	Colonia Revolución	5	0	5
6	Jardines del Nilo Norte	4	2	2

Fuente y elaboración propia.

En términos generales, son asociaciones vecinales compuestas en su mayoría por hombres que trabajan en relación de dependencia y tienen estudios de licenciatura y preparatoria; en la zona 4 y 5, cada una tiene una persona sin estudios; y en ninguna zona se registran integrantes con estudios de posgrado. En cuanto a sus experiencias previas, excluyendo a los presidentes, como se verá en adelante, las zonas 3 y 4 cuentan con tres personas que ya habían participado en temas relacionados. Debido a que el peso del trabajo de las asociaciones vecinales en gran medida recae sobre su presidente, se requiere conocer su perfil (tabla 10).

Tabla 10  
**Información de los presidentes de las asociaciones vecinales estudiadas**

Zona	Colonia	Grado de estudios	Situación laboral	Experiencia previa
3	Santa Mónica Sección 1.	Derecho, inconcluso.	Venta de bienes raíces y locutor de radio por internet.	SEDESOL Delegación Jalisco de 2012 hasta 2016, Sociedad de Alumnos de Preparatoria.
4	Circunvalación Belisario.	Cultura Física.	Comerciante.	Consejo Consultivo de Seguridad Ciudadana Municipal.
5	Colonia Revolución.	Derecho.	Trabajo.	Asociación civil de Colegio de Abogados, gobierno estatal.
6	Jardines del Nilo Norte.	Preparatoria.	Accionista de una sociedad anónima en empresas de imprentas.	Presidente de una organización de la sociedad civil en defensa del patrimonio.

Fuente y elaboración propia.

Se observa que quienes presiden las asociaciones vecinales, en promedio, tienen al menos un grado de estudios equivalente a una licenciatura. La mayoría cuenta con un negocio propio dentro de la localidad en la que viven y todos cuentan con experiencia relacionada a los asuntos de gobierno y de la sociedad civil. Los presidentes perciben que su participación en las actividades de la organización vecinal es suficiente y que su situación laboral y de estudios no impide su buen desempeño en ella.

La percepción que se tiene respecto a los liderazgos es que en su mayoría cuentan con líderes dentro de la asociación vecinal, y que ese dominio ha jugado un papel fundamental para su funcionamiento. Sin embargo, perciben que, con el debilitamiento de su relación con el nuevo gobierno, los integrantes de la mesa directiva y los vecinos tienen un bajo nivel de motivación para realizar las actividades de la organización social; algunos incluso han suspendido temporalmente sus acciones.

## Dimensión organizacional

En su conjunto, las personas entrevistadas consideran que su organización vecinal cuenta con objetivos establecidos desde el Reglamento de Participación Ciudadana para la Gobernanza del Municipio de Guadalajara, por lo que no han definido objetivos propios, a excepción de la zona 3. Asimismo, consideran que no cuentan con un plan de trabajo que fije estrategias y acciones, sino que las actividades van surgiendo con el tiempo. La estructura de las organizaciones está establecida en el reglamento del año 2015; por lo tanto, cuentan con una división de tareas, pero consideran que la mayor parte del trabajo la realiza el presidente de la asociación.

Las asociaciones vecinales funcionan de distintas maneras; sin embargo, se observa que tienen reuniones periódicas en asambleas, que van desde una reunión cada mes hasta una por año. En cambio, las reuniones de la mesa directiva son muy frecuentes: mayoritariamente sesionan cada semana o cada quince días. Además, consideran que, tanto en las asambleas como en las reuniones de la mesa directiva, la asistencia es insuficiente, pues nunca se reúne la totalidad de los participantes. La toma de decisiones en todos los casos es por votación a mano alzada, y cuentan que nunca se ha tratado de instrumentar una metodología específica para la toma de decisiones, sino que en la mayoría de los casos se ha dado manera improvisada, ya que todos están de acuerdo con ese modo de tomar decisiones.

En cuanto a los recursos físicos, se observa que ninguna zona cuenta con espacios o edificios específicos para concentrar de manera permanente las acciones de la asociación vecinal. Las actividades operativas del día a día se realizan en todos los casos en la casa del presidente. Las asambleas se

realizan en un parque público ubicado dentro de la colonia o, asimismo, en la casa del presidente. Los espacios públicos no cuentan con la infraestructura suficiente para realizar eventos porque no disponen de agua, baños y luz eléctrica, y casi ninguno puede albergar a la totalidad de los miembros. Por otra parte, las condiciones del espacio físico en la casa de los presidentes en todos los casos cuenta con los servicios básicos, pero solo en la zona 6 cuenta con computadora, acceso a internet, proyector y sonido, condiciones que han sido afrontadas por el propio presidente de la asociación vecinal. Además, en ningún caso cuentan con algún tipo de asistencia adicional de personas que realicen labores permanentes, como servicio social, voluntariado o asistencia administrativa, por lo que las actividades son realizadas siempre por los propios miembros de la junta directiva.

En cuanto a los recursos financieros, a pesar de que el Reglamento de Participación Ciudadana para la Gobernanza del Municipio de Guadalajara lo contempla, en ningún caso han recibido dinero de manera colectiva, como cuotas, aportaciones voluntarias u obligatorias, comisiones o cualquier otro ingreso por mantenimiento, multas, donaciones o financiamiento público.

En la mayoría de las zonas existe, desde su fundación, el acuerdo de que las asociaciones no manejen capital. No obstante, en la zona 3 se acordó en una asamblea realizar una pequeña aportación que nunca se llevó a cabo, y en la zona 4 en años anteriores se pedía una aportación mínima para la papejería de los eventos. Todos mencionan que es el presidente de la asociación quien asume los gastos operativos de la organización.

Los mecanismos de comunicación más utilizados entre los vecinos para convocar o informar sobre algún asunto han sido el perifoneo y el voceo casa por casa; sin embargo, en períodos recientes han logrado una comunicación más eficiente debido al uso de nuevas tecnologías como el celular y aplicaciones como WhatsApp. Los entrevistados percibieron que esos mecanismos son suficientes para establecer la comunicación entre todos los vecinos de la asociación y la mesa directiva; además, consideran que no han existido impedimentos para comunicarse eficientemente entre ellos.

Sobre las relaciones con agentes externos que contribuyen a las acciones de la asociación vecinal, existen distintos resultados. En la zona 3 se tiene una relación permanente y constante con otros actores, como la asociación civil Jardines Alcalde A. C., para tratar asuntos de seguridad y compartir in-

formación entre colonos; con Cuenta Cuentos A. C., para realizar actividades culturales; y con el gobierno estatal, para actividades de seguridad. Además, han intentado gestionar con empresas privadas como Coca-Cola y Mega-Cable, pero sin recibir respuestas afirmativas. En la zona 4 se mantenían vínculos con una asociación civil para temas de prevención de salud, y con diversas empresas privadas para gestionar eventos culturales como Sello Rojo y Dulces de la Rosa. En zona 6 existe una relación permanente con el Instituto Jalisciense de las Mujeres. Finalmente, todas tienen relación con otras asociaciones vecinales para compartir información sobre cómo gestionar los servicios públicos municipales, y compartir u organizar eventos locales. En resumen, se percibe que ello fortalece de algún modo a las asociaciones.

Los entrevistados consideran que, en la mayoría de los casos, las relaciones son pasajeras, a excepción del vínculo que mantienen con el Ayuntamiento, con el que son directamente conflictivas.

Respecto a la formación de capacidades de la asociación, en todas se mencionó que han recibido, recientemente, capacitación por parte del Ayuntamiento sobre los temas de participación ciudadana y organización social, y sobre las funciones del Ayuntamiento. No obstante, solo una parte de las asociaciones vecinales y de las mesas directivas han asistido a esas capacitaciones, a pesar de que los aportes de estas han sido puestos en práctica o han contribuido al funcionamiento de la asociación.

## **Dimensión institucional**

Respecto a la definición y a la legalidad que otorga el gobierno, se manifestó que en todos los casos se cuenta con el reconocimiento institucional del Ayuntamiento en el registro de las asociaciones vecinales. De la revisión de la reglamentación en apartados anteriores, se observa que estas organizaciones cuentan con una delimitación muy específica de funciones para las actividades dentro del Ayuntamiento; inclusive se las considera “órganos sociales auxiliares” del gobierno municipal. En la reglamentación actual, puede notarse una clara intención por disminuir la capacidad de acción de estas asociaciones, lo que deteriora su capacidad organizativa.

En todos los casos se cuenta con una reglamentación interna creada durante los primeros años en que se fundó la asociación y que nunca ha sido actualizada. La característica distintiva de esa normativa interna, para casi todos los casos, es que cuenta con las secciones funcionamiento de la asociación vecinal y buen comportamiento vecinal. Sin embargo, a pesar de ser considerada clara y coherente en cuanto a lo que se describe, no se la considera efectiva, porque no es respetada por los vecinos.

A partir de las entrevistas, se observó que la reglamentación interna solo en dos de los casos es conocida por todos; en la zona 3 no ha sido difundida entre los miembros, puesto que no cuentan con espacios públicos para hacerlo; y en la zona 6 solo es conocida por la mesa directiva. Lo descrito habla de la poca transparencia que existe en la socialización de las reglas internas de las asociaciones.

Finalmente, las zonas 3 y 5 cuentan con un mayor grado de formalización ante el gobierno, al tener un acta constitutiva vigente registrada por los integrantes de la asociación.

## **A modo de cierre**

El discurso de la gobernanza plantea desafíos para establecer la igualdad de condiciones, en los escenarios de negociación en redes, para la toma de decisiones públicas. Este trabajo presentó un marco para analizar las condiciones de las capacidades de organizaciones vecinales, entendidas como el contrapeso natural a las negociaciones en red. Su utilidad se ejemplificó en cuatro casos del municipio de Guadalajara.

Se ha obtenido un escenario poco positivo para el caso. En buena medida son organizaciones ocupadas por hombres con estudios de licenciatura y poca experiencia previa en asuntos relacionados, a excepción de sus presidentes. Son organizaciones con líderes activos en las labores de las asociaciones, que muestran un nivel de motivación aceptable, pero perjudicada por la situación actual; con estructuras y objetivos definidos por la reglamentación externa, pero que no han logrado establecer sus propios valores y estructuras. No manejan recursos físicos ni financieros; han intentado modernizar sus formas internas de comunicación, pero se mantienen aisladas

de otros actores de los que podrían obtener recursos, y recientemente se han beneficiado de los esfuerzos del gobierno para mejorar su formación. Por último, son organizaciones con una institucionalización básica y han logrado instaurar formalmente procesos y funcionamientos institucionales, pero que no superan esa condición, a excepción de algunos casos en que se ha logrado una consolidación mediante acuerdos formales con el acta constitutiva.

En síntesis, se observa que las capacidades organizacionales sí representan una limitación al potencial de acción y a su posibilidad de contribuir a la gobernanza urbana, toda vez que las organizaciones vecinales están débilmente establecidas y presentan una institucionalización rudimentaria; esto puede situarlas en posiciones de desventaja en comparación con la capacidad de negociación de otras formas de organización social y gubernamental. Dicha situación configura una trama organizativa social territorial con bajas capacidades. A pesar de ello, las organizaciones vecinales han logrado subsistir y son un actor fundamental para crear un clima de gobernanza local que tienda a ser democrático. Así, se presentan sugerencias para poder mejorar sus capacidades:

1. Fomentar el asociacionismo entre las organizaciones vecinales: podrían verse altamente beneficiadas por las capacidades que se transmitan entre ellas; por lo tanto, es fundamental que logren fortalecer la asociación con sus pares.
2. Fortalecer su actualización organizacional e institucional: sería conveniente que las asociaciones actualizaran sus procesos, integrando nuevos actores y formas para crear, socializar y transparentar acuerdos organizacionales e institucionales internos.
3. Fomentar la gestión permanente de recursos financieros y físicos: en la actualidad, el funcionamiento de las asociaciones vecinales depende de los recursos que aportan sus presidentes y mesas directivas, es decir, la participación ciudadana es costosa para ellos. Una manera de subsanar la situación es fomentar que gestionen con transparencia pequeñas cuotas para cumplir con sus actividades, o que puedan administrar ciertas aportaciones privadas, del gobierno o de organismos internacionales.
4. Realizar capacitaciones dirigidas a fortalecer sus capacidades: los esfuerzos de capacitación del Ayuntamiento deberían aportar herramientas y prácticas puntuales que permitan a las asociaciones tener una actividad más intensa entre sus vecinos en términos democráticos.



## Referencias

- Aguilar, Luis. 2010. *Gobernanza: el nuevo proceso de gobernar*. Ciudad de México: Fundación Friedrich Naumann.
- Ansell, Christopher, y Jacob Torfing. 2017. "Introduction: Theories of Governance". En *Handbook on Theories of Governance*, editado por Christopher Ansell y Jacob Torfing, 1-18. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Bester, Angela. 2016. "Capacity Development: A Report Prepared for the United Nations Department of Economic and Social Affairs for the 2016 Quadrennial Comprehensive Policy Review". *United Nations Department of Economic and Social Affairs*. Accedido 15 de septiembre de 2019. <https://bit.ly/2KyEKjd>
- Chhotray, Vasudha, y Gerry Stoker. 2009. *Governance Theory and Practice*. Londres: Palgrave Macmillan.
- Dagnino, Evelina, Alberto Olvera y Aldo Panfichi. 2006. *La disputa por la construcción democrática en América Latina*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Duque, Naidú. 2012. "Análisis de capacidad institucional en municipios pequeños de los departamentos de Boyacá y Cundinamarca". *Cuadernos de Administración* 28 (47): 11-24. <https://bit.ly/2PX2d0R>
- Fernández Ruiz, Jorge. 2001. "La reforma constitucional de diciembre de 1999 al artículo 115". *Revista Mexicana de Derecho Constitucional* (4): 241-277. <https://bit.ly/2txu2U1>
- García, María Luisa. 2007. "Las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil y su influencia en las políticas de desarrollo en Jalisco". En *Retos de modernización del municipio mexicano*, editado por Teresita Rendón, Tonatiuh Guillén y Cuauhtémoc Paz, 25-32. Ciudad de México: IGLOM.
- , y Luis Tellez. 2017. "Participación ciudadana institucionalizada en los gobiernos municipales de Jalisco, México: entre la limitación o el impulso participativo". *RIEM* 16 (8): 25-52. <https://bit.ly/2rmoieU>
- Grindle, Merilee. 1997. "Getting Good Government Imperative. Human Resources, Organizations, and Institutions". En *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*, editado por Marilee Grindle, 400-402. Cambridge: Harvard University Press.
- Hilderbrand, Mary, y Marilee Grindle. 1997. "Building Sustainable Capacity in Public Sector. What Can Be Done?". En *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*, editado por Marilee Grindle, 120-132. Cambridge: Harvard University Press.
- Kemmis, Daniel, y Sindhu Knotz. 2012. *Community Capacity-Building: Lessons Learned From Our Partners*. Seattle: Philanthropy Northwest.
- Kooiman, Jan. 1993. "Governance and Governability: Using Complexity, Dynamics and Diversity". En *Modern Governance: New government-society Interactions*, editado por Jan Kooiman, 35-50. Londres: SAGE Publications.

- Mayntz, Renate. 2005. "Nuevos desafíos de la teoría de la gobernanza". En *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*, editado por Agustí Cerrillo, 83-98. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Montijo, Abril, y Arturo Ruiz. 2018. "El rol de la capacidad institucional como medida de adaptación frente a eventos de precipitación extrema en el noroeste de México". *Región y Sociedad* 30 (73): 1-39. <http://dx.doi.org/10.22198/rys.2018.73.a985>
- Morariu, Johanna. 2012. "Evaluation Capacity Building: Examples and Lessons from the Field". *Innovation Network*. Accedido septiembre de 2019. <https://bit.ly/2qCx7kk>
- MX. 2003. Reglamento de Participación Ciudadana en el Municipio de Guadalajara. *Gaceta Municipal de Guadalajara*, Suplemento, 24 de noviembre.
- . 2015. Reglamento de Participación Ciudadana para la Gobernanza del Municipio de Guadalajara. *Gaceta Municipal de Guadalajara*, Suplemento, tomo VI, 19 de noviembre.
- Nelissen, Nico. 2002. "The Administrative Capacity of New Types of Governance". *Public Organization Review: A Global Journal* 2 (1): 5-22. <https://doi.org/10.1023/A:1016019302732>
- Olvera, Alberto. 2000. *Sociedad civil y organizaciones civiles, un breve marco teórico*. Toluca: El Colegio Mexiquense.
- . 2009. "La participación ciudadana y sus retos en México: un breve estudio del desarrollo de la cultura y de las instituciones participativas y diagnóstico de su problemática actual, con propuestas para hacer funcionales las instancias de participación democrática". Accedido 20 de septiembre de 2019. <https://bit.ly/2ANWPai>
- Ospina, Sonia. 2002. "Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora". Ponencia presentada en el VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. <https://bit.ly/34aI8rn>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). 2005. "Measuring Capacity: Australian Health Review". Accedido 15 de mayo de 2019. <https://bit.ly/35xUWu6>
- . 2011. "Practitioner's Guide: Capacity Development for Environmental Sustainability". Accedido 15 de mayo de 2019. <https://bit.ly/3fqoLBe>
- Ramírez, Juan Manuel. 1996. "Movimientos urbano populares: política local y democratización en Guadalajara". En *La democracia de los de abajo en Jalisco*, editado por Jorge Alonso, 277-308. Ciudad de México: Universidad de Guadalajara.
- Reed, Ehren, y Johanna Morariu. 2010. "State of Evaluation 2010. Evaluation Practice and Capacity in the Nonprofit Sector". *Innovation Network*. Accedido septiembre de 2019. <https://bit.ly/2NREtbP>
- Rosas, Angélica. 2008. "Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional", *Política y Cultura* 30 (1): 119-134. <http://www.scielo.org.mx/pdf/polcul/n30/n30a6.pdf>
- , y Verónica Gil. 2013. "La capacidad institucional de gobiernos locales en la atención del cambio climático: un modelo de análisis". *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública* 2 (2): 113-138. <https://bit.ly/2O9BU6d>

- Sánchez, Mónica Claudia. 2002. “Análisis del cambio organizacional en sociedades no lucrativas. Crónica, gestión y organización”. *Gestión y Política Pública* 11 (2): 341-371. <https://bit.ly/32qGVet>
- Sorensen, Eva, y Jacob Torfing. 2007. “Introduction”. En *Theories of Democratic Network Governance*, editado por Eva Sorensen y Jacob Torfing, 1-21. Londres: Palgrave Macmillan.
- Trostle, James, Johannes Sommerfeld y Jonathon Simon. 1997. “Strengthening Human Resource Capacity in Developing Countries. Who are the Actors? What are their Actions?”. En *Getting Good Government: Capacity Building in the Public Sectors of Developing Countries*, editado por Merilee S. Grindle, 63-93. Cambridge: Harvard University Press.
- Venner, Mary. 2014. “Capacity Development: Old Wine in New Bottles?”. En *Sixth Oceanic Conference on International Studies*, editado por Christine Agius, Daniel Bray y Steven Slaughter, 1-20. Melbourne: University of Melbourne.
- Ziccardi, Alicia. 1998. *Gobernabilidad y participación ciudadana en la ciudad capital*. Ciudad de México: IIS-UNAM / Miguel Ángel Porrúa.