



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**Análisis de la relación entre
el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional
de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) del estado de Chihuahua**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctora en Ciencias de la Administración

Presenta:

Lucila De San Juan Delgado Alonso

Comité Tutor

Tutor principal:

Doctor Luis Antonio Cruz Soto

Facultad de Contaduría y Administración

Doctora Carmen Lucila Álvarez González

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Doctora Sandra Bustillos Durán

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Doctor Rodolfo Rincones Delgado

Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Doctor Juan Barrón Pastor

Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, junio de 2017



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

A Dios.

A Luis Manuel, mi esposo y compañero de vida.

A Ana Karen y Luis Alberto, mis queridos hijos y la inspiración de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo es resultado de un gran esfuerzo y dedicación, mismo que no hubiera sido posible sin la colaboración de personas que de una u otra forma me acompañaron y fueron parte de este proceso de formación doctoral. A todas ellas, mi más sincero y profundo agradecimiento.

Deseo iniciar agradeciendo a mi familia, a mi esposo Luis, por su confianza, su capacidad de escucha, por alentarme y por cuidar nuestro hogar durante mis ausencias. A mis queridos hijos Ana Karen y Luis Alberto, por su compañía durante esos interminables fines de semana en la biblioteca, por su comprensión y amor incondicional. A mi hermana Ana, mujer incansable y llena de generosidad, gracias por el tiempo, palabras de ánimo y ayuda en la edición de esta tesis.

Tuve el honor y la fortuna de ser dirigida por un excelente comité de directores de tesis, quienes con sus aportaciones y guía hicieron posible la realización de esta investigación. A ellos, mi gratitud, respeto y admiración:

Al Doctor Luis Antonio Cruz Soto, por su cuidado y esmero, por su respaldo incondicional, su paciencia y amistad.

A la Doctora Carmen Álvarez González, por su ayuda para concretar la intensión de esta investigación, por su acompañamiento, su consejo y calidez humana.

A la Doctora Sandra Bustillos Durán, por sus comentarios y observaciones, por sus palabras siempre oportunas y amables.

Al Doctor Juan Barrón Pastor, por sus observaciones, su disponibilidad y entusiasmo para concluir este proceso.

Al Doctor Rodolfo Rincones Delgado, por compartir conmigo sus conocimientos, por sus acertadas indicaciones, por su trato amable y cordial.

Al Doctor Mario Humberto Hernández, por el tiempo compartido y por sus observaciones.

Al personal de la Coordinación del Doctorado en Administración de la UNAM, gracias por su seguimiento, orientación y atenciones.

A la Coordinación del Doctorado en Ciencias Administrativas de la UACJ, en especial a la Doctora Patricia Jiménez, quien siempre estuvo atenta al desempeño de todos los que integramos esta sexta generación.

A mis compañeras y amigas de la UACJ, quienes se preocuparon por mí, me alentaron y ayudaron de distintas maneras.

A mis amigas y compañeras de APROCANCER A.C., especialmente a la C.P. Julia Torres Nevarez, presidenta del Consejo Directivo, por su amistad, su comprensión, ayuda y palabras de aliento.

A mis compañeros y amigos de la Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil, por su ayuda y por las facilidades otorgadas al visitar sus organizaciones, así como aquellos que enriquecieron este trabajo con su opinión y comentarios.

A las personas (donantes y beneficiarios) que me brindaron su tiempo para responder los cuestionarios.

A mis alumnos de la UACJ, quienes me asistieron en la aplicación de cuestionarios, en la captura de datos y en las revisiones con mis directores de tesis, en especial al Lic. Jorge Reyes. ¡Gracias chicos!

ÍNDICE

| | Pág. |
|---|------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 Antecedentes | 1 |
| 1.2 Planteamiento del problema | 4 |
| 1.3 Preguntas de investigación | 5 |
| 1.3.1 Generales | 5 |
| 1.3.2 Específicas | 5 |
| 1.4 Objetivos | 5 |
| 1.4.1 Generales | 6 |
| 1.4.2 Específicas | 6 |
| 1.5 Hipótesis | 6 |
| 1.5.1 Generales | 6 |
| 1.5.2 Especificas | 7 |
| 1.6 Justificación | 9 |
| 1.6.1 Relevancia social | 9 |
| 1.6.2 Implicación práctica | 9 |
| 1.6.3 Valor teórico | 9 |
| 1.6.4 Utilidad metodológica | 10 |
| 1.7 Viabilidad de la investigación | 10 |
| 1.8 Enfoque y diseño de la investigación | 10 |
| 1.9 Delimitaciones y alcance | 11 |
| 2. RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO INSTITUCIONAL Y LA LEGITIMIDAD ORGANIZACIONAL | 14 |
| 2.1 Desarrollo institucional | 15 |
| 2.1.1 Antecedentes del análisis institucional | 15 |
| 2.1.2 Nuevo institucionalismo | 18 |
| 2.1.3 Instituciones formales e informales | 20 |
| 2.1.4 Orden social. | 22 |
| 2.1.4.1 <i>Acceso limitado y acceso abierto</i> | 24 |
| 2.1.5 La organización | 27 |
| 2.1.5.1 <i>La organización y la administración</i> | 29 |
| 2.1.5.2 <i>Tipos de organización.</i> | 30 |
| 2.1.6 Desarrollo institucional. | 33 |
| 2.2 Legitimidad organizacional | 36 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 2.2.1 | Antecedentes del análisis de la legitimidad organizacional | 36 |
| 2.2.1.1 | <i>Modelo de organización burocrática.</i> | 37 |
| 2.2.1.2 | <i>Modelo de la organización científica del trabajo.</i> | 39 |
| 2.2.1.3 | <i>Modelo de la escuela de las relaciones humanas.</i> | 40 |
| 2.2.2 | Legitimidad y legalidad. | 42 |
| 2.2.3 | Legitimidad organizacional. | 44 |
| 2.2.3.1 | <i>Impacto de la legitimidad organizacional.</i> | 48 |
| 2.2.3.2 | <i>Tipos de legitimidad.</i> | 50 |
| 2.3 | La relación conceptual entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional | 53 |
| 2.4 | Organizaciones de la sociedad civil (OSC) | 57 |
| 2.4.1 | Sociedad civil y Estado. | 57 |
| 2.4.1.1 | <i>Evolución del concepto de sociedad civil.</i> | 58 |
| 2.4.2 | Conceptualización de las organizaciones de la sociedad civil. | 67 |
| 2.4.3 | Antecedentes de las organizaciones de la sociedad civil. | 76 |
| 3. | CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO SOCIAL DE LAS OSC DEL ESTADO DE CHIHUAHUA | 82 |
| 3.1 | Evolución en el contexto nacional | 82 |
| 3.2 | Evolución en el contexto local | 84 |
| 3.3 | Aporte de las OSC | 91 |
| 3.4 | Marco legal | 95 |
| 3.5 | Fuentes de financiamiento | 97 |
| 3.6 | Cifras | 100 |
| 3.7 | Problemática | 112 |
| 4. | METODOLOGÍA | 120 |
| 4.1 | Diseño de la investigación | 120 |
| 4.2 | Primera etapa: recolección y análisis de información cualitativa. | 121 |
| 4.2.1 | Revisión de los modelos existentes | 122 |
| 4.2.2 | Análisis de relación entre factores de institucionalidad y de legitimidad organizacional. | 125 |
| 4.3 | Segunda etapa: Construcción de la escala de medición | 127 |
| 4.3.1 | Unidad de análisis. | 127 |
| 4.3.2 | Características de la población. | 128 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 4.3.3 | Definición operacional de la variable. | 129 |
| 4.3.4 | Diseño del cuestionario. | 132 |
| 4.3.5 | Consulta con expertos. | 135 |
| 4.3.6 | Prueba piloto. | 136 |
| 4.4 | Tercera etapa: Recolección y análisis de la información cuantitativa. | 137 |
| 4.4.1 | Selección de la muestra. | 137 |
| 4.4.2 | Recolección y preparación de los datos para el análisis. | 138 |
| 4.4.3 | Análisis de datos y resultados. | 140 |
| 4.4.3.1 | <i>Validación del instrumento de medición.</i> | 140 |
| 4.4.3.2 | Caracterización de las muestras. | 140 |
| 4.4.3.3 | <i>Análisis estadístico inferencial.</i> | 140 |
| 4.4.3.4 | <i>Validación de hipótesis.</i> | 141 |
| 4.5 | Discusión de los resultados y conclusiones | 141 |
| 4.6 | Limitaciones metodológicas. | 143 |
| 5. | ANÁLISIS Y RESULTADOS | 146 |
| 5.1 | Análisis y resultados de la información cualitativa (CUAL) | 146 |
| 5.5.1 | Revisión documental | 146 |
| 5.1.1.1 | <i>Determinación de los factores de institucionalidad.</i> | 147 |
| 5.1.1.2 | <i>Determinación de las dimensiones de legitimidad organizacional.</i> | 159 |
| 5.1.2 | Análisis de relación entre factores de institucionalidad y dimensiones de legitimidad. | 168 |
| 5.1.2.1 | <i>Desglose de factores de institucionalidad y descripción de dimensiones de legitimidad organizacional.</i> | 168 |
| 5.1.2.1.1 | <i>Indicadores de institucionalidad.</i> | 168 |
| 5.1.2.1.2 | <i>Dimensiones de legitimidad organizacional.</i> | 173 |
| 5.1.2.2 | <i>Asociación entre indicadores de institucionalidad y dimensiones de legitimidad organizacional.</i> | 177 |
| 5.1.2.2.1 | <i>Primer factor de institucionalidad: estructura.</i> | 179 |
| 5.1.2.2.2 | <i>Segundo factor de institucionalidad: pensamiento estratégico.</i> | 185 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 5.1.2.2.3 | <i>Tercer factor de institucionalidad: administración de los recursos.</i> | 189 |
| 5.1.2.2.4 | <i>Cuarto factor de institucionalidad: sustentabilidad</i> | 197 |
| 5.1.2.2.5 | <i>Quinto factor de institucionalidad: comunicación y visibilidad.</i> | 203 |
| 5.1.2.2.6 | <i>Sexto factor de institucionalidad: capital social</i> | 207 |
| 5.1.3 | Agrupamiento de indicadores de institucionalidad por tipo de legitimidad. | 214 |
| 5.1.3.1 | <i>Legitimidad pragmática</i> | 216 |
| 5.1.3.2 | <i>Legitimidad normativa.</i> | 219 |
| 5.1.3.3 | <i>Legitimidad cognitiva</i> | 226 |
| 5.1.3.4 | <i>Legitimidad normativa-pragmática</i> | 228 |
| 5.2 | Análisis y resultados de la información cuantitativa (CUAN) | 233 |
| 5.2.1 | Validación del instrumento de medición. | 233 |
| 5.2.1.1 | <i>Confiabilidad.</i> | 234 |
| 5.2.1.2 | <i>Validez</i> | 235 |
| 5.2.1.3 | <i>Objetividad.</i> | 235 |
| 5.2.2 | Análisis descriptivo | 236 |
| 5.2.2.1 | <i>Donantes.</i> | 236 |
| 5.2.2.2 | <i>Beneficiarios.</i> | 238 |
| 5.2.3 | Análisis estadístico inferencial | 240 |
| 5.2.3.1 | <i>Análisis de correlación.</i> | 240 |
| 5.2.3.1.1 | <i>Donantes.</i> | 241 |
| 5.2.3.1.2 | <i>Beneficiarios</i> | 242 |
| 5.2.3.2 | <i>Análisis de diferencia de grupos.</i> | 244 |
| 5.2.3.3 | <i>Validación de hipótesis.</i> | 245 |
| 6. | CONCLUSIONES | 249 |
| 6.1 | Conclusiones en función de las etapas de investigación | 249 |
| 6.2 | Conclusiones en función de los objetivos de investigación | 251 |
| 6.3 | Conclusiones en función de las hipótesis de investigación | 252 |
| 6.4 | Reflexiones y conclusiones generales | 254 |
| 6.5 | Recomendaciones | 258 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 261 |

| | |
|--|-----|
| ÍNDICE DE TABLAS | 269 |
| ÍNDICE DE FIGURAS | 271 |
| ANEXOS | 272 |
| Anexo 1. Descripción de la composición del panel de expertos | 273 |
| Anexo 2. Descripción de la composición de la muestra de usuarios | 274 |
| Anexo 3. Descripción de la composición de la muestra de donantes | 275 |
| Anexo 4. Definición operacional de la variable legitimidad | 276 |
| Anexo 5. Cuestionario para el donante | 281 |
| Anexo 6. Cuestionario para el usuario | 288 |
| Anexo 7. Glosario de términos | 294 |
| Anexo 8. Descripción de los indicadores de institucionalidad | 297 |
| Anexo 9. Concentrado de indicadores por dimensión de legitimidad | 310 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El alcance y capacidad de la sociedad civil se ha incrementado de manera importante en todo el mundo debido a diferentes eventos que han detonado o influido en su fortalecimiento: el proceso de globalización, el florecimiento de la democracia en países de América Latina, Europa y Asia, las telecomunicaciones, etc., favoreciendo la aparición de organizaciones de la sociedad civil (OSC)¹ y su participación en el desarrollo social de los pueblos y comunidades. Las OSC se han convertido en canales de prestación de servicios sociales y de ejecución de programas de desarrollo social, ya sea como complemento o en ausencia de la acción del gobierno y en mecanismos de influencia en la formulación de políticas públicas a diferentes niveles.

La integración de las OSC a actividades de diversas áreas como el desarrollo, la protección del ambiente, cuidado de la salud, la defensa de los derechos humanos, etc., ha contribuido a que requieran de una gran capacidad para enfrentar los desafíos que se presentan para continuar con sus planes y programas de trabajo. A medida que su labor se extiende por diferentes sectores, se espera de ellas resultados similares a los que se espera de organizaciones públicas o privadas, por lo que contar con una adecuada estructura que le provea los lineamientos necesarios para su operación, establezca y encauce las relaciones de intercambio social, les provea unidad y orden (Ayala, 1992, p.10) poco a poco deja de ser una opción y se presenta como una necesidad para este tipo de organización.

Particularmente en nuestro país, el proceso de alternancia política del año 2000 contribuyó de alguna forma al crecimiento del sector de las OSC y a que su participación haya incrementado y cobrado importancia. Su intervención en

¹ En lo sucesivo se empleará el acrónimo OSC para referirnos a las organizaciones de la sociedad civil.

actividades de asistencia social, como alimentación, educación, salud y en proyectos de desarrollo, ha dado como resultado que se integren y formen parte del funcionamiento de la actividad pública del país, definiendo en gran medida su función social y distinguiéndola de otros tipos de organización. Esto es, sus acciones y objetivos están orientados a incidir en las actividades públicas, en cuestiones de carácter social, político y económico, promovidas desde la sociedad civil y con una perspectiva de interés y beneficio colectivo (Olvera, 2004).²

Sin embargo, Layton (2011, p. 9)³ menciona que a pesar del reciente crecimiento del sector de las OSC en nuestro país y desde una perspectiva comparativa, se encuentra poco desarrollado y caracterizado por falta de confianza y respaldo por parte de la sociedad en general. En ese sentido, Sedesol (2009, p. 14)⁴ reconoce la existencia de OSC débiles y desarticuladas, quienes cotidianamente enfrentan obstáculos que giran en torno, principalmente, a su limitada capacidad institucional para hacer frente a los objetivos sociales que se han planteado y para desarrollar sus planes y programas de trabajo.

En la misma línea y con el propósito de identificar las causas que limitan el desarrollo de su capacidad institucional, algunas organizaciones en nuestro país y particularmente en el estado de Chihuahua,⁵ han desarrollado criterios e indicadores que permiten evaluar el comportamiento y el alcance de las acciones de las OSC con la finalidad de establecer un dictamen que estime el grado de desarrollo institucional en el que se encuentra.

El comportamiento de la organización es resultado del conjunto de instituciones que componen la estructura que unifica, ordena y dirige el desarrollo de sus acciones y la forma como se relaciona socialmente (Ayala, 1992, p.10; Sánchez, 2006, p.101). En su conducta reside la legitimidad con la que es percibida y que le permite aspirar a recursos sociales necesarios para su

² Citado por Cadena Roa (2004, p. 39)

³En *Focos rojos en las cifras sobre sociedad civil organizada*. Recuperado en Julio del 2014, de http://www.academia.edu/2594509/FOCOS_ROJOS_EN_LAS_CIFRAS_SOBRE_SOCIEDAD_CIVIL_ORGANIZADA

⁴ Véase a Secretaría de Desarrollo Social (2009). *Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social*. Recuperado en abril del 2013, de la Secretaría de Desarrollo Social: http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Sedesol/sppe/dgap/diagnostico/Diagnostico_PCS.pdf

⁵ Por ejemplo: Fundación del Empresariado Chihuahuense, Centro Mexicano para la Filantropía, Fundación del Tercer Sector y Centro para el Fortalecimiento Social, etc.

funcionamiento y para la continuidad de sus planes y programas de trabajo (Parsons, 1960),⁶ convirtiéndola en uno de los factores determinantes para su desarrollo y permanencia (Zucker, 1987, p. 443; Zimmerman & Zeitz, 2002, p. 414).

Parsons (1960) define la legitimidad como la correspondencia entre las acciones de la organización y las normas de conducta social aceptadas. Es decir, una organización legítima es aquella que es reconocida socialmente por la deseabilidad⁷ de sus acciones y objetivos. En ese sentido, el conocimiento y comprensión de las acciones que inciden en la legitimidad con la que es percibida la organización, ¿contribuiría al fortalecimiento de una estructura institucional que estimule su comportamiento?, ¿coadyuvaría a obtener legitimidad?, ¿influiría en la gestión de recursos?,⁸ ¿contribuiría a la consolidación y permanencia de la organización?⁹

Sin duda, los estudios realizados en esta área y particularmente en la región,¹⁰ han ampliado enormemente el conocimiento en este campo y han permitido conocer la problemática que enfrentan las OSC y la dinámica y naturaleza de su comportamiento. Sin embargo, representan las primeras aproximaciones sobre el tema institucional en la región, por lo que la investigación en este campo aún se encuentra en sus inicios. Por otro lado, no ha sido abordado el tema de la legitimidad organizacional, se desconocen aspectos sobre su composición y su asociación con el comportamiento de la organización y la relación con su desarrollo y permanencia. Se observa que los estudios analizados

⁶ Citado por Suchman (1995, p. 573 y 574)

⁷ Se refiere a que la organización realiza o alcanza lo que la audiencia espera de ella.

⁸ Al hablar de gestión o movilización de recursos, nos referimos al proceso de identificar agentes que compartan los mismos valores que la organización y al manejo y administración de esa relación, por lo que el acceso a recursos económicos humanos y materiales, se da como resultado del manejo efectivo del mismo. La gestión de recursos es uno de los elementos clave para la organización y uno de los desafíos más importantes a los que se enfrenta. La Social Enterprise Knowledge Network (2006) refiere: La gestión o movilización de recursos alude a los procesos estratégicos requeridos para identificar, atraer y generar los recursos necesarios para operar la organización. Estos procesos representan el medio para obtener los recursos que facilitarán alcanzar sus objetivos.

⁹ Al hablar de permanencia de la organización nos referimos a la disolución o pérdida de la vinculación social, suspensión temporal o definitiva de sus acciones, precedida por diferentes factores (Secretaría de Desarrollo Social, 2009). La relación que existe entre movilización de recursos y la permanencia tiene una importancia tal que bien puede decirse que la permanencia de una organización puede depender de su habilidad para gestionar recursos ante las tendencias cambiantes del entorno y de la administración efectiva de sus funciones.

¹⁰ Véase *Investigación de institucionalidad*. (CFOSC, Chihuahua, 2009), *Indicadores de institucionalidad*. (FECHAC, 2009), *Estudio del grado de desarrollo de la capacidad institucional de las OSC*. (CFOSC, Juárez, 2009).

han sido realizados de manera dispersa, es decir, sin considerar o relacionar otras dimensiones de análisis, lo que genera un conocimiento limitado, logrando sólo un alcance exploratorio y descriptivo.

1.2 Planteamiento del problema

Los antecedentes expuestos manifiestan la necesidad de conocer los elementos que contextualizan el comportamiento de la OSC y la percepción del entorno sobre su actuación, así como evaluar la incidencia de la dinámica de conducta de la organización en la apreciación del entorno. Se infiere que la relación entre el número creciente de organizaciones y el desarrollo de sus capacidades es desigual y que la fragilidad de sus estructuras ha limitado su desarrollo e influido en el reconocimiento y respaldo social. Se observa ausencia de conocimiento del efecto del desarrollo de la capacidad institucional de la organización en la aceptación del sistema social al que pertenece.

En ese sentido, identificar los elementos que describen la conducta de la OSC ayudaría a explicar y a evaluar cómo su actuación se asocia con la percepción que la sociedad tiene de ella, permitiendo el desarrollo de estrategias orientadas a gestionar o fortalecer su legitimidad en función de las expectativas del entorno.

Se propone, la asociación entre factores de institucionalidad y de legitimidad organizacional como explicación de la alineación entre el comportamiento de la organización y las normas de conducta socialmente aceptadas (Parsons, 1960).¹¹ Se plantea identificar perfiles de legitimidad en función de distintas audiencias (usuarios y donantes), con base en la conducta descrita por los elementos de institucionalidad establecidos. Se pretende ampliar el conocimiento sobre las OSC de la región, a través del análisis de la relación entre su comportamiento y la aceptación y el respaldo social.

¹¹ Citado por (Suchman, 1995, p. 573).

1.3 Preguntas de investigación

De acuerdo con la problemática descrita anteriormente, las preguntas de investigación son las siguientes:

1.3.1 Generales

- ¿Qué define la relación entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional de las OSC del estado de Chihuahua?
- ¿Cómo se asocian los factores de desarrollo institucional con la legitimidad organizacional de las OSC del estado de Chihuahua?

1.3.2 Específicas

- ¿Cuáles son los factores que describen el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional?
- ¿Cuáles de los factores de desarrollo institucional están asociados mayormente a la legitimidad organizacional?
- ¿Cuál de las dimensiones de legitimidad organizacional se asocia mayormente con la percepción de legitimidad organizacional?
- ¿Existen diferencias significativas entre la percepción de beneficiarios y donantes en relación a la legitimidad organizacional?

1.4 Objetivos

Ante la problemática observada y con la finalidad de conocer la relación que existe entre el comportamiento de la OSC y la percepción que se tiene de ella, los objetivos de investigación son los siguientes:

1.4.1 Generales.

- Identificar qué define la relación entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional de las OSC del estado de Chihuahua.
- Analizar la asociación entre los factores de desarrollo institucional y de legitimidad organizacional de las OSC del estado de Chihuahua.

1.4.2 Específicos.

- Encontrar los factores que describen al desarrollo institucional y la legitimidad organizacional.
- Determinar cuáles factores de desarrollo institucional están asociados mayormente con la legitimidad organizacional.
- Determinar cuáles dimensiones de legitimidad organizacional se asocian mayormente con la percepción de legitimidad organizacional.
- Determinar si existen diferencias significativas entre la percepción de beneficiarios y donantes en relación a la legitimidad organizacional.

1.5 Hipótesis

Las explicaciones tentativas de la relación que existe entre el desarrollo institucional de las OSC y la legitimidad organizacional son:

1.5.1 Generales.

- La relación entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional es observada en la literatura y en la opinión de expertos.
- Los factores de desarrollo institucional están asociados significativamente con la legitimidad organizacional.

1.5.2 Específicas.

- El desarrollo institucional y la legitimidad organizacional de las OSC se explican por una serie de factores que describen su comportamiento y su incidencia en la percepción de la audiencia.
- Los factores de estructura organizacional y de administración de recursos están asociados mayormente con la percepción de legitimidad organizacional.
- La dimensión normativa de legitimidad se asocia mayormente con la percepción de legitimidad organizacional.
- Sí existen diferencias entre la percepción de legitimidad organizacional de beneficiarios y donantes.

En la tabla 1 se presenta un concentrado que muestra la correspondencia entre las preguntas de investigación, objetivos e hipótesis planteadas. Se indica la fase de investigación a la que están asociadas, así como el tipo y método de verificación de las hipótesis de investigación.

Tabla 1

Matriz de correspondencia entre preguntas, objetivos e hipótesis de investigación.

| Etapa | Preguntas | Objetivos | Hipótesis | Tipo | Método de verificación |
|--------------|---|---|---|----------------------|--|
| Cualitativa | 1. ¿Qué define la relación entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional de las OSC del estado de Chihuahua? | 1. Identificar qué define la relación entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional de las OSC del estado de Chihuahua. | 1. La relación entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional es observada en la literatura y en la opinión de los expertos. | Exploratoria | No aplica |
| | • ¿Cuáles son los factores que describen el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional? | • Encontrar los factores que describen al desarrollo institucional y la legitimidad organizacional. | • El desarrollo institucional y la legitimidad organizacional de las OSC se explican por una serie de factores que describen su comportamiento y su incidencia en la percepción de la audiencia | Exploratoria | No aplica |
| Cuantitativa | 2. ¿Cómo se asocian los factores de desarrollo institucional con la legitimidad organizacional de las OSC del estado de Chihuahua? | 2. Analizar la asociación entre los factores de desarrollo institucional y de legitimidad organizacional de las OSC del estado de Chihuahua. | 2. Los factores de desarrollo institucional están asociados significativamente con la legitimidad organizacional. | Correlación | Coefficiente de correlación de Pearson |
| | • ¿Cuáles de los factores de desarrollo institucional están asociados mayormente a la legitimidad organizacional? | • Determinar cuáles factores de desarrollo institucional están asociados mayormente con la legitimidad organizacional. | • Los factores de estructura organizacional y de administración de recursos están asociados mayormente con la percepción de legitimidad organizacional. | Correlación | Coefficiente de correlación de Pearson |
| | • ¿Cuál de las dimensiones de legitimidad organizacional se asocia mayormente con la percepción de legitimidad organizacional? | • Determinar cuáles dimensiones de legitimidad organizacional se asocian mayormente con la percepción de legitimidad organizacional. | • La dimensión normativa de legitimidad se asocia mayormente con la percepción de legitimidad organizacional. | Correlación | Coefficiente de correlación de Pearson |
| | • ¿Existen diferencias significativas entre la percepción de beneficiarios y donantes en relación a la legitimidad organizacional? | • Determinar si existen diferencias significativas entre la percepción de beneficiarios y donantes en relación a la legitimidad organizacional. | • Sí existen diferencias entre la percepción de legitimidad organizacional de beneficiarios y donantes. | Diferencia de grupos | Prueba t para muestras independientes |

Nota: *Elaboración propia*

1.6 Justificación

1.6.1 Relevancia social.

La capacidad de las OSC para crear capital social y humano favorece el desarrollo social de la comunidad, generando una dinámica positiva en la relación entre los miembros de la sociedad con el propósito de alcanzar el bienestar común (Durán & Fernández, 2010, p. 595-603). Desde esta perspectiva, la importancia de investigaciones de esta índole radica en el papel socialmente relevante que desempeñan las OSC en la comunidad como promotoras del desarrollo social.

1.6.2 Implicación práctica.

La investigación se asocia con una situación cotidiana y latente en el sector de las OSC, como lo es el limitado desarrollo de sus capacidades institucionales y la falta de respaldo social para el desarrollo de sus programas de trabajo (Sedesol, 2009, p. 14; Durán & Fernández, 2010, p. 595-603; Layton, 2011, p. 9). Los resultados obtenidos pueden auxiliar a comprender el impacto de las acciones y objetivos de la OSC en la percepción social, lo que permitiría el diseño de estrategias orientadas a gestionar la legitimidad en la comunidad.

1.6.3 Valor teórico.

El desarrollo de esta investigación representa un avance importante para la comprensión de los conceptos teóricos involucrados llevados al plano de las OSC. El análisis realizado y los resultados obtenidos permiten incrementar el poder explicativo del comportamiento y las relaciones sociales de la organización (Ayala, 1992, p.10; North, 1994, p.360) y su correspondencia con la aceptación social (Parsons, 1960).¹² Además, complementa los estudios previos realizados en la

¹² Citado por (Suchman, 1995, p. 573).

región sobre estos temas, mismos que han sido escasamente investigados y se encuentran poco estructurados.

1.6.4 Utilidad metodológica.

La utilidad metodológica de este trabajo reside en el desarrollo de una definición operativa de legitimidad organizacional en función de las acciones descritas por indicadores de institucionalidad, observados en la literatura y en la opinión de los expertos y en la construcción de una escala de medición que permite evaluar la relación e impacto de la actuación de las OSC en la percepción de la audiencia.

1.7 Viabilidad de la investigación

Esta investigación contó con los recursos humanos y materiales necesarios para su desarrollo, lo que determinó la viabilidad del estudio. La población de estudio se circunscribió a las OSC de Ciudad Juárez, quienes representan cerca del 40% de las OSC del estado de Chihuahua que cumplen con los criterios establecidos en la metodología.¹³ Se contó con la disponibilidad de directivos de las OSC quienes facilitaron la realización del estudio, se tuvo la colaboración de personal de las OSC y de alumnos de licenciatura de la UACJ para la aplicación de encuestas. Se detectó interés por parte de las OSC por conocer los resultados de la investigación con el propósito de comprender las expectativas del beneficiario y del donante.

1.8 Enfoque y diseño de investigación

El desarrollo de esta investigación implicó la recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos para responder al planteamiento del problema y lograr mayor entendimiento del objeto de estudio. Se implementó un diseño de

¹³ La proporción fue obtenida considerando el número total de OSC en el estado de Chihuahua que cumplen con los criterios establecidos en la Metodología y consultados en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, al mes de mayo del 2015 en <http://www.corresponsabilidad.gob.mx>.

investigación mixto exploratorio secuencial, en el que los hallazgos resultantes de la recolección y análisis de datos cualitativos obtenidos de la revisión de la literatura y de la opinión de los expertos, fueron empleados para desarrollar el instrumento de medición que posteriormente fue administrado a una muestra de la población en una última fase de investigación (Creswell, 2014, p. 220).

Es importante mencionar que, la investigación se realizó en su contexto natural, es decir, las personas encuestadas están vinculadas con las OSC, lo que facilitó que expresaran su opinión con conocimiento; cada participante respondió desde su postura natural (beneficiario o donante). No se aludió al comportamiento de alguna OSC en particular para no influir las respuestas, se mantuvo la confidencialidad de los entrevistados para gestionar la libertad y honestidad en sus respuestas y la recopilación de los datos se realizó en un momento único. Por lo anterior, el estudio posee adicionalmente rasgos de investigación no experimental transversal (Bernal, 2006, p. 116-119).

1.9 Delimitaciones y alcance

Esta investigación explica la relación entre la conducta de las OSC y la percepción que el entorno tiene de su actuación. Se emplearon factores de institucionalidad desarrollados para el diagnóstico de las OSC y dimensiones de legitimidad organizacional obtenidos de la revisión de literatura y consensuados con el panel de expertos.¹⁴

En ese sentido, los instrumentos de evaluación derivados del análisis de relación entre factores de institucionalidad y dimensiones de legitimidad corresponden, específicamente, a la descripción del comportamiento de organizaciones de la sociedad civil. Así mismo, la recolección de los datos cuantitativos se realizó únicamente entre beneficiarios y donantes, por

¹⁴ El panel de expertos se integró con personas asociadas a las OSC de la región y que pertenecen a la Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil de Ciudad Juárez, la cual es un espacio de diálogo creado con el propósito de socializar conocimientos y experiencias que ayuden al fortalecimiento del sector, de trabajar en conjunto y atender la problemática que aqueja a la ciudad desde una base ciudadana.

considerarlos las unidades muestrales más significativas de la comunidad de las OSC.

Por tanto, los resultados obtenidos explican la percepción sólo de los donantes y beneficiarios encuestados en relación a la actuación de las OSC, descrita por los indicadores de institucionalidad señalados y las dimensiones de legitimidad incluidas. Sin embargo, los resultados obtenidos proporcionan una buena imagen de la población estudiada, pero para generalizar los resultados con mayor precisión estadística será necesario incrementar el número de elementos encuestados o considerar otras unidades muestrales adicionales que permita mejorar el poder explicativo de este estudio.

Por otro lado, el estado de Chihuahua se encuentra, junto con otros estados de la frontera norte,¹⁵ entre los 10 estados del país en condiciones menos desfavorables en relación a la situación de pobreza (CONEVAL, 2016, p. 36). Lo anterior deriva, en gran medida, por la dinámica socioeconómica de la región que, durante la década de los noventa, experimentó un acelerado crecimiento económico y de población relacionado con la apertura comercial y la cercanía con el mercado americano que impulsó la proliferación de la industria maquiladora (Mendoza, 2006, p. 32) y con ello el incremento de la población, principalmente, en los municipios fronterizos, como es el caso de Juárez, quien duplicó su población en las últimas décadas (INEGI, 2010) trayendo consigo la aparición de una serie de problemas sociales originadas por el propio desarrollo económico de la región y la falta de infraestructura para hacer frente al inminente crecimiento poblacional.

Por otro lado, de acuerdo con el Registro Federal de las OSC,¹⁶ el estado de Chihuahua concentra al 21% de las organizaciones activas ubicadas en los estados del norte del país y ocupa, como se observa en la tabla 2, la segunda posición en relación al número de habitantes por entidad. Lo anterior denota la presencia de un mayor activismo social en el estado de Chihuahua, después de

¹⁵ Coahuila, Nuevo León, Baja California Norte y Sonora.

¹⁶ Consulta realizada en mayo del 2015 en <http://www.corresponsabilidad.gob.mx>.

Baja California. Así mismo, el municipio de Juárez concentra poco más de un tercio de las OSC localizadas en el estado, lo que representa cerca del 40% del total de las OSC activas del estado de Chihuahua.

Tabla 2

Relación de habitantes por OSC en los estados de la Frontera Norte de México.

| Estado | Número de habitantes | Número de OSC activas | Relación habitante/OSC |
|-----------------|----------------------|-----------------------|------------------------|
| Tamaulipas | 3 268 554 | 226 | 14 463 |
| Nuevo León | 4 653 458 | 369 | 12610 |
| Coahuila | 2 748 391 | 414 | 6639 |
| Chihuahua | 3 406 465 | 573 | 5945 |
| Sonora | 2 662 480 | 409 | 6510 |
| Baja California | 3 155 070 | 714 | 4418 |

Nota: Elaborado con base en el Censo de Población y Vivienda 2010 y en el Registro Federal de las OSC.

Los antecedentes expuestos ponen de manifiesto la relevancia de la frontera norte de México por su dinamismo económico, crecimiento poblacional y por la diversidad de sus problemas sociales, resultado de su propio desarrollo socioeconómico; destacando el estado de Chihuahua y el municipio de Juárez como uno de los más importantes. Por lo anterior, esta investigación se limitó al análisis de OSC dedicadas a asistencia social pertenecientes al municipio de Juárez.

2. LA RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO INSTITUCIONAL Y LA LEGITIMIDAD ORGANIZACIONAL

Introducción

El objetivo de este capítulo es analizar la relación entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional. Lo que se incluye en el desarrollo de los próximos apartados pretende ser el marco teórico de referencia que encuadre y guíe el estudio que se desea realizar, de forma que permita conocer la composición y naturaleza de las instituciones como determinantes de la conducta de la organización y la forma como inciden en la percepción social. Lo anterior, con el fin de tener una mejor comprensión de los conceptos que explican la relación entre el desarrollo institucional y la legitimidad de las organizaciones.

El desarrollo institucional de la organización tiene que ver con la naturaleza de sus instituciones y la forma como éstas determinan su comportamiento y la manera como se relaciona socialmente (Ayala, 1992, p.10; North, 1994, p.360). La legitimidad reside en el comportamiento de la organización, si sus acciones y resultados se encuentran en consonancia con las normas sociales establecidas (Parsons, 1960).¹

En ese sentido, el respaldo social necesario para realizar sus actividades y alcanzar sus metas, se encuentra en función de la legitimidad con la que es percibida, resultado de la validación y aceptación de sus acciones, de sus relaciones sociales y de sus objetivos y resultados de su trabajo, conforme a lo socialmente establecido.

Analizar la composición de la estructura institucional de la organización y la naturaleza de las acciones que inciden en la legitimidad con la que se percibe, es de suma importancia para este estudio, ya que nos permitirá explicar la relación que existe entre ambas.

¹ Citado por Suchman (1995, p. 573).

2.1 Desarrollo institucional

2.1.1 Antecedentes del análisis institucional.

La importancia de las instituciones radica no únicamente en que son el medio principal a través del cual se estructura la democracia o el sistema político, sino también la conducta, prácticas, rutinas y formas de socialización e interacción social y política de los individuos (Rivas Leone, 2003, p. 37-46).

De unas décadas a la fecha ha resurgido el interés en los estudios de la escuela institucional por parte de distintas disciplinas² quienes han incluido a las instituciones como eje central del examen de la realidad social dando lugar a nuevas y diversas corrientes de pensamiento, una de ellas es el institucionalismo contemporáneo (Romero, 1999, p. 7-29). Es sabido que las instituciones han sido estudiadas por mucho tiempo por ciencias como la economía, la política y la sociología, por lo que es posible imaginar que este nuevo enfoque tiene como antecedente un amplio campo teórico heredado del enfoque clásico sobre las instituciones. La trascendencia del estudio y análisis de las instituciones reside en la influencia que ejercen en el comportamiento de los individuos, las organizaciones y el sistema social en su conjunto y en su impacto en el proceso de desarrollo social.

El estudio de las instituciones como medio que determina la conducta del individuo y la forma como interactúa socialmente (North, 1994, p. 360), tiene su origen en la escuela económica y la escuela política de finales del s. XIX y principios del s. XX. Sin embargo, es en la década de los años 70 cuando esta corriente de pensamiento resurge con fuerza y se extiende a otras disciplinas de estudio como la sociología, proporcionando nuevas perspectivas de estudio para el análisis de la realidad social, motivando con ello el inicio de una nueva corriente dentro de las ciencias sociales: el nuevo institucionalismo (Romero, 1999, p. 7-29).

² Disciplinas tales como la sociología han considerado los estudios de la escuela institucional como perspectiva de análisis para explicar la realidad social, dando como resultado el surgimiento de una nueva corriente en las ciencias sociales: el *nuevo institucionalismo*

El institucionalismo contemporáneo o neo institucionalismo, como también suele llamarse, con Douglas North a la cabeza tiene sus antecedentes en el historicismo alemán y el institucionalismo norteamericano. Estos movimientos intelectuales y sus aportaciones representan un legado teórico el cual fue retomado y fortalecido por los teóricos neoclásicos, a pesar de no tener relación en su línea de pensamiento, ni entre ellos mismos, ni con la postura institucional actual.

La escuela alemana tuvo sus orígenes en el periodo de Otto von Bismarck, durante la unificación de la Alemania moderna y el fortalecimiento de su economía. En la obra *Compendio de Teoría Económica General*, Gustav von Schmoller (1838-1917), considerado líder de la escuela histórica económica alemana, plasma la tradición del historicismo alemán, representado por él y otros teóricos de la época, en donde: “desde un punto de vista teórico, se fundía la tradición positivista y el método inductivo, con el nacionalismo germano que recurría a la historia, para dar fuerza política a su proyecto social” (North, 1998, p. 3).

El propósito principal de los historicistas alemanes fue la recopilación de información económica de índole histórica para, posteriormente y a través de la observación empírica, determinar generalizaciones, sin que éstas llegasen a convertirse en “leyes sociales infalibles”, ya que afirmaban que no era posible determinar el comportamiento económico de las personas, dado el ejercicio de su libertad, el cual estaba motivado no sólo por sus intereses personales, sino por diferentes factores que motivaban su comportamiento, entre ellos, el interés colectivo, representado por la “Nación”. Es decir, la economía no era posible explicarse por ella misma, sino en función del interés colectivo.

Para los historicistas alemanes, el interés por las instituciones quedaba de manifiesto en la importancia que le concedían al Estado como intermediario entre la Nación y los individuos, dedicando espacio al análisis de la política económica del gobierno sobre la prosperidad económica y la organización política del país. Finalmente, su aportación al legado institucional radica en la importancia otorgada a la correcta comprensión de las instituciones económicas de un país considerando sus antecedentes históricos y el desarrollo social y económico alcanzado (Soria, 2004, p. 58 y 59).

Si bien la Primera Guerra Mundial (1914-1918) fue un parteaguas en muchos aspectos durante esa época, también lo fue para el historicismo alemán, ya que a raíz de la decadencia del país al final de la guerra, su influencia intelectual fue mermada, además de que la “Gran Guerra” trajo consigo grandes problemas económicos para los cuales el historicismo alemán no tenía respuestas.

A finales del s. XIX y primeros años del s. XX, pero del otro lado del Atlántico, en los Estados Unidos, se construía y fortalecía una tendencia institucionalista, que, aunque poseía algunos rasgos del historicismo alemán, no continuaba esa misma línea de pensamiento. Fue bajo el liderazgo de Thorstein Bunde Veblen (1857-1929) y de John R. Commons (1862-1945), economistas y fundadores de la Escuela Americana de Economía Institucional, cuando inicia la consolidación del pensamiento institucional norteamericano.

Los institucionalistas norteamericanos convenían con los historicistas en la importancia de la historia para el análisis económico y la comprensión de la economía como un aspecto de la cultura humana, pero criticaban su carácter conservador y el pensamiento abstracto y excluyente de los neoclásicos. Dieron importancia económica a los hábitos de conducta y de pensamiento³ de los individuos y a la comprensión del complejo de instituciones sociales, proponiendo una visión donde el proceso histórico y el enfoque interdisciplinar permitieran comprender los aspectos políticos y antropológicos involucrados en los fenómenos económicos.

En la segunda mitad del siglo XX, los institucionalistas americanos fueron desplazados por nuevas corrientes de pensamiento; sin embargo, se reconoce que historicistas alemanes e institucionalistas americanos fortalecieron el pensamiento económico y sentaron las bases para las teorías económicas actuales (Flores, 2006).

³ El interés de Thorstein Bunde Veblen, estaba centrado en el estudio del comportamiento regulado por las instituciones, a las cuales, las concebía como un complejo de hábitos o ideas preestablecidas, concepción, que no concuerda del todo con definición actual. De alguna forma Veblen pensaba que una institución era una forma de hacer o de pensar las cosas. Define las instituciones como “hábitos mentales predominantes con respecto a relaciones y funciones particulares del individuo y de la comunidad” (Veblen, 1974, p. 196).

Posteriormente, marcado como un renacimiento en las ciencias sociales, en las últimas décadas del siglo XX, surge el nuevo institucionalismo en respuesta a los enfoques racional y conductista predominantes en la década de los años 50, quienes en lo general prestaban poca atención al contexto político, social y económico en el que se desenvuelven los diferentes agentes; el nuevo institucionalismo, argumenta que los contextos institucionales, ya sean culturales, políticos, sociales y económico dentro de los que actúan los individuos y las organizaciones, influyen de manera determinante en su comportamiento (Sánchez, 2006, p. 70). De esta forma, el nuevo institucionalismo centra su atención en el análisis y comprensión de la relación de las instituciones con el comportamiento de los individuos y las organizaciones y el proceso a través del cual éstas surgen o cambian. El nuevo institucionalismo, es una teoría que busca explicar el orden social a través de la comprensión de las instituciones y su contexto⁴ y la forma como éstas determinan el comportamiento del individuo o la organización.

2.1.2 Nuevo institucionalismo.

En la literatura sobre el tema institucional existen diversas clasificaciones que establecen enfoques diferenciados dentro de la misma perspectiva teórica.⁵ Algunas de ellas se basan en el origen y evolución de las instituciones y su relación con la organización. En ese sentido, Perlman y Pineda (2006, p. 61-96) proponen su análisis en los siguientes campos de estudio:

- Económico: describe cómo la estabilidad de los procesos sociales está determinada por la obediencia al conjunto de normas establecidas para regular la actividad económica. Su cumplimiento estará asegurado por la serie de incentivos o sanciones impuestas para evitar que éstas sean infringidas. Por lo que el comportamiento del individuo está determinado por las normas y

⁴ Al referirnos al contexto o ambiente se considera a las organizaciones e individuos diversos, internos y externos, pero relacionado al individuo o la organización.

⁵ Véase a Perlman, B., y Pineda, J. d. (2006). Una revisión incipiente al nuevo institucionalismo y tres de sus escuelas. En B. Perlman, & J. d. Pineda, *El nuevo institucionalismo e institucionalidad en México* (pp. 61-96). México: Universidad Autónoma del Estado de México y Universidad de Nuevo México y en Prats, J. (2007). Revisión crítica de los aportes del institucionalismo a la teoría y práctica del desarrollo. *Revista de Economía Institucional*, 121-148.

sanciones impuestas. En esta perspectiva, el cambio o evolución de las instituciones estará sujeto a la modificación o los ajustes que se realicen a los mecanismos de sanción.

- Sociológico: el comportamiento está determinado por la adquisición de conocimientos, es decir, por las instituciones adquiridas resultado del proceso cognitivo del individuo (tradiciones, códigos de conducta, valores, etc.), lo que constituye el marco de referencia a través del cual interpreta su entorno. La interacción del individuo con su medio ambiente determinará la evolución o el cambio de las instituciones, siendo éste un proceso lento y pausado.
- Histórico: considerado como intermedio, describe la forma cómo se realiza la toma de decisiones en un marco institucional donde el poder y las relaciones juegan un papel preponderante, dando un tratamiento particular al poder y a su distribución entre los grupos sociales.

El nuevo institucionalismo no es un cuerpo unificado de pensamiento, surge como respuesta a las teorías racionales y conductistas de las décadas de los años 50-70, en un intento por establecer y clarificar la importancia de las instituciones para la determinación de resultados políticos, económicos y sociales, por lo que consta de diferentes enfoques para el análisis. Sin embargo, la combinación de sus diferentes enfoques es clave para entender el complejo funcionamiento de las instituciones, lo que hace a esta teoría, una teoría que integra la economía, la política, la sociología e historia para el análisis organizacional, proporcionando herramientas sustantivas para la interpretación y análisis de las organizaciones.

Dentro del nuevo institucionalismo, se identifican dos vertientes, la primera originada en los trabajos del economista británico Ronald Coase (1960), con su enfoque de los costos de transacción y la segunda tiene su origen en los trabajos de Douglass North (1993, 1994 y 1998), los cuales fueron ampliados por autores como Joan Prats (2001) y el Instituto Internacional de Gobernabilidad (1998), entre otros (Soria, 2004, p. 61). El análisis de Douglass North evoluciona del campo meramente económico al estudio de lo político, lo económico y lo social, pasando por lo organizacional, por lo que se considera que el nuevo institucionalismo en la

vertiente iniciada por North es el marco adecuado no sólo para el análisis político, económico y social en general, sino también para el análisis de la organización.

Al referirnos al neo institucionalismo, debemos considerar de inicio que las instituciones reducen la incertidumbre al proporcionar una estructura preconcebida para la vida organizacional cotidiana, esta estructura está integrada por un complejo interdependiente de normas, reglas, usos, costumbres, prácticas formales e informales, que en el contexto de la organización forman el marco institucional. El marco institucional de la organización es el elemento fundamental dentro de la misma y ejerce un efecto directo o indirecto en el comportamiento de los individuos presentes en el sistema social (Sánchez, 2006, p.101).

2.1.3 Instituciones formales e informales.

Por instituciones nos referimos al complejo de normas, reglas, prácticas y costumbres que en su conjunto componen la estructura que determina el comportamiento de la organización y de sus miembros. La organiza, unifica, vincula y define la forma como se relaciona socialmente (Ayala, 1992, p.10; North, 1994, p. 360; North, 1998, p.11).

North (1990, p. 14; 1994, p. 360) distingue las instituciones como formales e informales. Incluye en las formales a las constituciones, códigos, leyes, normas, contratos y demás elementos que generalmente se encuentran por escrito y ubicadas dentro de la pirámide jurídica que rige la vida de una sociedad. En tanto que las informales suelen ser extensiones, interpretaciones y modificaciones de las mismas reglas formales, normas de comportamiento social que son premiadas o sancionadas, acuerdos y códigos de conducta que bien pueden provenir de las costumbres y las tradiciones; es decir, son transmitidas socialmente y forman parte de la cultura del sistema social.

En relación con su importancia, las instituciones informales lo son por sí mismas y no sólo como complemento de las formales. Un ejemplo de ello puede ser que determinado marco legal tenga resultados diferentes en sistemas sociales distintos, debido a la cultura particular en cada uno de ellos (North, 1990, p. 53-59),

lo que indica que no sólo las leyes formales vigentes son importantes sino también las pautas de comportamiento interiorizadas por los individuos en su proceso de adaptación a ese orden social.

Otro ejemplo de la importancia de las instituciones informales puede ser observado en un sistema social sin un marco jurídico como tal, en donde por acuerdo o por tradición, los miembros se organizan y vigilan que no se violen los derechos de terceros. De igual forma, en un sistema social con un marco jurídico establecido, pueden sus instituciones informales ser concordantes o no con las reglas formales, lo que significa que existen conductas que dirigen la acción del individuo y que puede favorecer o ir en contra del sentido formal de la institución.

En ese sentido, el comportamiento es acotado y delimitado por las instituciones ya sean formales o informales, estableciendo límites y condicionando su toma de decisión, convirtiéndose en un incentivo o estímulo para el individuo o el sistema social, desde esa perspectiva se consideran determinantes de su actuar (Soria, 2004, p. 62).

Al referirnos a la interacción de las instituciones informales con las formales y a la manera y velocidad con la que estas pueden ser modificadas, es necesario considerar que si las instituciones informales son transmitidas socialmente por ser parte de un proceso cultural, su velocidad de cambio es gradual, es decir, ocurre de manera paulatina y el individuo tiene poco control sobre ellas, por lo menos en el corto plazo, además su ejecución o cumplimiento generalmente no es completo y esto sólo puede ser sancionado de manera social (North, 1998).

Por otro lado, contrario a las instituciones informales, las formales por su naturaleza y origen, pueden ser modificadas de un momento a otro, con relativa facilidad, lo que nos habla del control en el manejo y modificación de éstas por el individuo. Sin embargo, cuando las instituciones formales cambian y las reglas informales no lo hacen o lo hacen a una velocidad distinta, puede generar inconsistencias y por tanto tensión entre ellas y lógicamente en el sistema social.

También es posible que se establezcan normas formales con el propósito de complementar o alentar la efectividad de las instituciones informales. Sin embargo, es pertinente aclarar en relación con esto que, en las instituciones informales, en su

carácter de hábito de pensamiento o de actuación, existen prácticas o conductas que van en contra del interés o del bienestar del sistema social y que, a pesar de su predominancia, no son aceptadas y por lo tanto no formalizadas.

En síntesis, el conocimiento de las instituciones permite comprender cómo se compone y funciona el marco institucional del sistema social, lo que implica no sólo el estudio de sus instituciones formales, sino también de las instituciones informales, quienes pautan el comportamiento real del sistema y determinan la interpretación de las normas formales, las complementan o en algunos casos hasta producen su nula aplicación. De esta forma, las instituciones representan el capital del sistema social, lo caracterizan, definen lo que es permitido o prohibido en él. De ellas dependerá en buena medida el desempeño y la calidad del sistema social (North, 1998).

2.1.4 Orden social.

Descrita la naturaleza de las instituciones, es posible entender su relación con el desarrollo económico⁶ del sistema social a través de su comportamiento (North, Wallis y Weingast, 2009). El desarrollo económico se explica con base en la forma como el sistema social controla la estabilidad y limita la *violencia*, a través de la manipulación política de la economía, lo que obstaculiza o detona el desarrollo económico, político y social.

La propuesta conceptual de North et al. (2009) plantea un marco teórico que permite comprender cómo durante los últimos diez mil años y a través de la manipulación de las actividades⁷ se ha mantenido la estabilidad social del sistema y controlado el uso de la violencia. De esta forma, la violencia representa un problema fundamental para el sistema social.⁸

⁶ Al hablar de desempeño económico, se hace referencia al resultado de la relación entre las esferas social, política y económica.

⁷ Políticas, económicas y sociales

⁸ Al hablar de violencia nos referimos a la forma de interacción humana que se manifiesta a través de conductas que provocan o amenazan con hacer daño o someter a un individuo o a la sociedad, misma que puede ser expresada en diferentes dimensiones, ya sea en acciones físicas o a través de actos de coerción y puede ser ejercida por un individuo o a través de la coacción organizada de un grupo.

Para North et al. (2009), el control de la violencia se consigue mediante las instituciones, de ahí su relevancia como determinante de la estabilidad social, ya que facultan al individuo para controlar los recursos y las actividades sociales, limitando su uso a través de los estímulos establecidos. Estos tipos de comportamiento o patrones son lo que los autores llaman orden social y con los que tratan de explicar la interacción social.

La importancia de la forma de organizarse socialmente es reconocida históricamente y se refiere a la manera como el sistema social establece las instituciones que determinan la forma de conducirse y de relacionarse, es decir, cómo la sociedad limita o permite el acceso a la organización, a través de la creación de incentivos o de restricciones, lo que mantiene la estabilidad y controla la violencia.

En este sentido, los autores, plantean la existencia principalmente de dos órdenes sociales presentes en la actualidad y el proceso a través del cual, la sociedad evoluciona de un orden a otro. El *estado natural* o *sociedad de acceso limitado*, aparece alrededor de diez mil años atrás y donde a través de la manipulación política de la economía se establecen privilegios que son empleados para regular las relaciones sociales, controlar la violencia y establecer la cooperación social. Este tipo de orden o patrón social es aún vigente en gran parte del mundo en la actualidad

Por otro lado, el orden social conocido como *sociedad de acceso abierto*, surge a principios del siglo XIX en algunas sociedades del mundo y contrario al estado natural, regula la competencia económica y política, permitiendo el libre acceso a la organización, regulando de esta forma la interacción social. Un tercer patrón u orden social se refiere a la transición de la sociedad del estado natural a la sociedad de acceso abierto, siendo estos tres órdenes sociales los que identifican los distintos patrones o formas de actuación de las sociedades en la historia de la humanidad.

De esta forma, podemos comprender que en la manera de acceder a las organizaciones políticas y económicas radica la diferencia entre ambos órdenes sociales, es decir, si el acceso es determinado por los privilegios establecidos se tiene un orden de acceso limitado y el de acceso abierto cuando se basa en rasgos impersonales, siendo el tipo de orden o patrón social, el que condiciona el desarrollo y explica las diferencias entre las sociedades.

2.1.4.1 Acceso limitado y acceso abierto.

Las sociedades de acceso limitado o de estado natural reducen el problema de la violencia a través de la formación de una coalición dominante cuyos integrantes ostentan privilegios especiales, es decir, se basan en las relaciones de poder que se establecen entre ellos, lo que crea una élite que restringe o limita la participación abierta y la capacidad del individuo para asociarse. Los miembros de estas coaliciones cooperan entre ellos respetando los privilegios de los demás integrantes, incluyendo los derechos de propiedad y el acceso a los recursos, ya que, de lo contrario, la violencia puede reducir sus propios beneficios y privilegios. De esta forma, la sociedad de estado natural manipula la economía para producir ganancias que luego aseguran el orden político.

En este tipo de sociedad, las relaciones que se dan al interior de ella son la base de la organización política y económica, llamada de estado natural, debido a que ha sido la forma natural de organización desde miles de años atrás y en la que a través del manejo económico se crean beneficios utilizados para mantener la estabilidad política y limitar el uso de la violencia. Es decir, es una relación basada en privilegios y apropiación de bienes para ciertos grupos y de exclusión para otros, por lo que la posibilidad de inestabilidad aparece cuando esos intereses o privilegios particulares se ven amenazados.

Por lo anterior, las sociedades de acceso limitado mantienen un crecimiento económico, político y social restringido, donde existe una gran centralización debido a las relaciones de poder y las élites que prevalecen, lo que fomenta la desigualdad entre los individuos, generando incluso la implementación de políticas públicas

desiguales, sin el consentimiento general (North et al., 2009, p. 12). Finalmente, esta forma de organización social logra la estabilidad y limita el uso de la violencia fomentando la desigualdad, basado en las relaciones de poder y jerarquías establecidas y sacrificando el desarrollo económico, social y político de la población.

En relación con las sociedades de acceso abierto, podemos decir que contrario al estado natural, presentan mayor oportunidad de crecimiento en la vida política, económica y social, debido al derecho individual de cada persona para asociarse. Este tipo de sociedad se basa en la competencia generada por ese libre acceso, donde el Estado regula las actividades definiendo los derechos de propiedad y proporcionando la estructura social necesaria para el desarrollo de las organizaciones. Los individuos, al poseer el derecho para asociarse, hacen uso de la estructura provista por el Estado para establecer relaciones internas y externas con otros individuos y otras organizaciones.

En las sociedades de acceso abierto, el control de la violencia es manejado por cuerpos policíacos y militares consolidados y la estabilidad social es asegurada a través de un sistema político que previene la manipulación de los intereses económicos para fines particulares, por lo que existe un mayor desarrollo con economías más robustas y no tan vulnerables como en el estado natural.

El derecho de cada persona a asociarse sin requerir privilegios especiales y regidos por la igualdad ante la ley, es la parte central de las sociedades de acceso abierto, lo que permite la existencia de mayor cantidad y variedad de organizaciones, lo que fortalece a la sociedad civil,⁹ contrario a lo que sucede en el estado natural, donde la cantidad de organizaciones es relativamente pequeña debido al acceso limitado (North et al., 2009, p. 11).

Es importante mencionar que, en las sociedades de acceso abierto, la obtención de beneficios va dirigido a favorecer a una mayor proporción de la población, contrario al estado natural donde se favorece a las élites o a las coaliciones existentes para mantener la estabilidad política.

⁹ En las sociedades de acceso abierto, el fortalecimiento de la sociedad civil se da como resultado de la estructura social establecida, la cual gestiona la libre asociación de los individuos.

Finalmente, y aunque en cualquier sociedad, tanto la economía como la política se vinculan, en la sociedad de acceso abierto, pareciera que no lo es o por lo menos no tan significativamente, dado que el Estado sólo regula las actividades de las organizaciones, definiendo los derechos de propiedad y proporcionando la estructura necesaria para procurar su desarrollo.

El conocimiento de la naturaleza del tipo de orden social desde esta perspectiva es útil por varias razones: para comprender la relación que existe entre el comportamiento del sistema social y el desarrollo económico y político, para detectar cuáles son sus diferencias, así como su origen y para entender qué determina la interacción entre individuos y organizaciones.

En síntesis, la diferencia entre ambos órdenes radica en la capacidad del individuo de interactuar en las distintas áreas de las relaciones sociales y en donde esta capacidad o libertad para hacerlo dependerá de la forma establecida por el sistema social para lograr y mantener el orden a través de sus instituciones, las que determinarán su conducta y por ende la forma como se desarrollan las actividades económicas, políticas y sociales. En la medida que el sistema social posibilite la realización de las actividades políticas, sociales y económicas dependerá su nivel de desarrollo. De ahí que las sociedades de acceso abierto pueden considerarse superiores a las de acceso limitado o estado natural. Sin embargo, esto no quiere decir que las sociedades de acceso limitado no sean estables, pueden serlo, pero la manera de controlar esa estabilidad es a través de la manipulación económica, de relaciones basada en privilegios y de políticas que fomentan la desigualdad social.

En las sociedades de acceso limitado, al sustentarse en relaciones de poder, la amenaza de violencia aparece cuando los intereses de estos grupos se ven amenazados, por lo que para brindar estabilidad y controlar su uso es necesario mantener ciertos privilegios, sacrificando con ello el crecimiento social y económico de la población por el beneficio de una menor proporción.

Ahora bien, en las sociedades de acceso abierto, donde la libre competencia del mercado es permitida gracias a la apertura para las relaciones sociales, políticas y económicas, la función del Estado es regular esas relaciones, definir los derechos

de propiedad, mantener y fomentar el desarrollo de organizaciones a través de brindar la estructura y mecanismos necesarios para ello, generando economías más robustas y con mayores posibilidades de crecimiento económico, orientada al beneficio de una mayor proporción de la población y no únicamente de grupos privilegiados, por lo que los individuos como las organizaciones se encuentran limitados por instituciones que establecen reglas impersonales, es decir, que aplican por igual a la población y donde no existen privilegios especiales.

2.1.5 La organización

Al hablar de órdenes sociales y de la forma como cada sistema social procura mantener su estabilidad a través de sus instituciones, se infiere que ello determinará su comportamiento.¹⁰ Así como en la sociedad de acceso restringido, la libertad del individuo para asociarse es limitada por las relaciones personales y los privilegios establecidos para ciertos grupos, en la sociedad de acceso abierto, aunque las relaciones personales permanecen, individuos y organizaciones interactúan en las diferentes áreas de la vida social, sin necesidad de una identidad en particular o de algún tipo de privilegio, existiendo apertura para agruparse tras el cumplimiento de una serie de requisitos impersonales.

En relación con las organizaciones, ambos tipos de orden social cuentan con organizaciones públicas y/o privadas. El estado natural limita el derecho de los individuos a su acceso, mientras que el acceso abierto no lo hace, por considerarlo un derecho impersonal de cada miembro del sistema, por lo que la complejidad, variedad, número y tamaño de las organizaciones dependerá de la libertad que otorgue el sistema social al individuo para asociarse. Es decir, la naturaleza del orden social determina las características de sus organizaciones, tales como su tipo, complejidad, diversidad, cantidad, incluso su calidad. Lo que puede ser de beneficio para la gestión de la productividad, para crear y establecer relaciones personales,

¹⁰ El orden social se refiere a la manera como el sistema mantiene la estabilidad social a través de sus instituciones. En ese sentido, cada orden social define de una forma particular lo que es permitido o no en el plano de las relaciones sociales, políticas y económicas, determinando la conducta del individuo y de la organización.

coordinar actividades para el logro de objetivos, incluso para gestionar la unión para ejercer presión sobre otros, etc.

La importancia de las organizaciones para el desarrollo de sociedades modernas ha sido primordial y ampliamente tratada por diversos autores.¹¹ De esta forma, si una sociedad cuenta con una amplia y nutrida red de grupos y organizaciones, sostenida por la estructura institucional necesaria, provista por el orden social al que pertenece, se tiene el escenario adecuado para revisar las actividades y la eficacia del Estado. Además de que se crea un espacio donde los valores cívicos como la igualdad, la tolerancia, la solidaridad, etc., pueden ser promovidos a través de la participación de los individuos.

Entonces, si el orden social se refiere a la naturaleza del complejo de instituciones establecidas por el sistema para mantener su estabilidad (North et al., 2009), determinando el comportamiento del individuo y la organización, es posible establecer la relación que existe entre las instituciones y el comportamiento de la organización (Ayala, 1992, p.10; North, 1994, p. 360; North, 1998, p.11).¹²

North et al. (2009, p. 15) mencionan que las instituciones son un complejo compuesto por reglas formales, leyes escritas, acuerdos sociales y normas informales de conducta que gobiernan y delimitan el comportamiento y las relaciones sociales de los individuos y a su vez determinan sus propias creencias y opinión sobre el comportamiento de los demás. Por otro lado, la organización es un grupo determinado de individuos que persigue un objetivo en común a través de una conducta coordinada, definida por el marco institucional derivado de las reglas y normas establecidas por el sistema y las normas y reglas desarrolladas por la propia organización, que en su conjunto determinan la forma en que se conduce y relaciona (Greif, 2006).¹³

¹¹ Amitai (1993); Gibson, Ivancevich & Donnelly (2011); Mayntz (1996).

¹² El orden social se refiere a la manera como el sistema mantiene la estabilidad social a través de sus instituciones. Cada orden social define de una forma particular lo que es permitido o no en el plano de las relaciones sociales, políticas y económicas, determinando la conducta del individuo y de la organización y la forma como interactúan socialmente.

¹³ Ver a Greif A., en *Institutions and the path to the modern economy: Lesson from medieval trade*. New York: Cambridge University Press. Greif, (2006), p. 3-31.

En síntesis, North (1993, p.15) explica que la organización es creada para alcanzar un fin particular y es definida por los individuos y los recursos que la componen,¹⁴ mientras que las instituciones son las guías que definen la forma como se conduce socialmente y cuyo propósito es coadyuvar a la organización a la consecución de sus propósitos, por lo que su existencia y evolución es influida por las características del marco institucional vigente, mismo que evoluciona en función de la actuación de las propias organizaciones, derivando en una interacción constante que convierte a organizaciones e instituciones en agentes de cambio institucional y elementos indispensables del desarrollo social (North, 1993).¹⁵

2.1.5.1 La organización y la administración.

La organización como grupo de individuos que realizan una acción colectiva motivada por un fin común, es el lugar en donde somos educados, donde desarrollamos nuestras actividades de trabajo, por quien somos gobernados, es decir, vivimos en una sociedad de organizaciones y en donde es importante y necesaria la colaboración y participación del individuo en sociedad a través de ellas (Whyte, 1973, p. 16-17). Sin embargo, es pertinente caracterizarlas y distinguir de lo que es la administración.

La organización como ente social es creada intencionalmente por sus integrantes para el logro de objetivos de interés común mediante el trabajo conjunto y coordinado de sus miembros, a través de la utilización de recursos materiales y cierta estructura jerárquica, caracterizada por una serie de relaciones entre sus componentes como: división del trabajo, comunicación, control, establecimiento de metas, etc. La organización como parte del sistema social, interactúa con el entorno, cuenta con una cultura propia y capacidad de controlar el comportamiento de sus miembros (Dávila, 1985, p 7-12).

¹⁴ North tipifica a las organizaciones en políticas, económicas, sociales y educativas y las define como un grupo de individuos que se reúnen por un propósito en común para alcanzar ciertos objetivos.

¹⁵ North (1993) argumenta que el cambio institucional está determinado por la interacción entre instituciones y organizaciones, es decir, en la medida que las instituciones orientan e influyen la acción colectiva.

En coincidencia con lo anterior, Hall (1996, p. 16-33) la define como una colectividad con cierto orden normativo y sistemas de autoridad y procedimientos de coordinación, cuyas actividades se relacionan con un conjunto de metas orientadas al logro de resultados para los miembros, la organización y para la sociedad misma. Reconoce la existencia de relaciones recíprocas entre la organización y su ambiente, concibiéndolas como agentes de cambio y fuentes deseables, o no, de estabilidad social.

Ahora bien, para ubicarnos en el contexto de la aplicación de la administración es conveniente establecer lo que es administrar. Administrar, es el proceso de diseñar y mantener un entorno para el trabajo en grupo, en donde los integrantes cumplen eficientemente objetivos específicos establecidos (Koontz, 1998, p.6). La administración provee la estructura necesaria para las relaciones entre las funciones, niveles y actividades de los componentes humanos y materiales del organismo social, con el fin de que los planes y objetivos se lleven a cabo.

La organización representa el objeto sobre el cual se ejerce la administración. La administración como práctica social, define la forma en que se coordinan los recursos para alcanzar los fines y objetivos de la organización. En síntesis, la organización como una unidad social donde sus integrantes trabajan juntos para alcanzar una o una serie de metas específicas, requerirá de la administración de sus recursos y de sus actividades de trabajo para que se coordinen de manera eficiente y eficaz.¹⁶

2.1.5.2 Tipos de organización

Generalmente, muchas de las ciencias requieren de la construcción de tipologías o caracterizaciones que les permita contar con ciertos criterios para facilitar la agrupación de cualidades particulares de su correspondiente objeto de estudio, con el propósito de poder clasificar los fenómenos para estudiarlos o reflexionar sobre de ellos.

¹⁶ Se considera pertinente distinguir entre organización y administración dado que la administración es considerada como uno de los factores de institucionalidad analizados en el capítulo 5.

Particularmente en el caso de la administración, las personas dedicadas al estudio y análisis de la organización lo han hecho de diferentes maneras, es común encontrarlas caracterizadas por su actividad económica, por el sector social que atiende, la función que realiza, su estructura, la finalidad o meta que persigue, etc.

Bozeman (1998)¹⁷ expone un enfoque en el análisis de las organizaciones, sustentado en una teoría de “lo público” que estudia la influencia del gobierno y de los factores de mercado en dichas organizaciones. Considera que todas las organizaciones son públicas, desde la perspectiva que la autoridad política afecta el comportamiento y los procesos de todas las organizaciones. Por ejemplo, las organizaciones privadas pueden estar reguladas por el sector público o recibir recursos públicos y por ende estar sujetas al escrutinio público.

Por otro lado, las organizaciones gubernamentales al igual que las privadas, han ido evolucionando por las fuerzas del mercado y en la búsqueda de mayores beneficios, de tal forma que establece que todas las organizaciones son públicas en mayor o menor medida, pero las distingue a partir de las funciones que realizan en: *organizaciones gubernamentales*, que son aquellas que tradicionalmente se dedican a funciones de gobierno de interés colectivo; *organizaciones privadas*, cuyas actividades tienen como finalidad obtener beneficios económicos; *organizaciones sociales*, aquellas que realizan funciones asignadas al gobierno en el ámbito de la asistencia social, principalmente. Por último, reconoce la existencia de un tipo de organización, denominadas *organizaciones no gubernamentales, tercer sector o sector no lucrativo*. En su opinión, este tipo de organización, escapa de la tipología tradicional de lo gubernamental, lo privado y lo social y las identifica como organizaciones que de cierto modo combinan orientaciones y objetivos de carácter público, privado y social y menciona que su existencia y crecimiento se debe en muchos de los casos al abandono por parte del Estado de sus funciones de asistencia social.

¹⁷ Véase a Ramírez Zozaya, M., en: Organizaciones públicas: nuevo paradigma en la administración pública. Estudio Introductorio. En B. Bozeman (1998), *Todas las organizaciones son públicas* (pp. 5-26). México: Fondo de Cultura Económica.

En relación con lo anterior, podemos identificar, de manera general, tres diferentes tipos de organización de acuerdo con la influencia del Estado o la autoridad política en su comportamiento y procesos de la organización: organizaciones de gobierno, organizaciones privadas y organizaciones no gubernamentales. Finalmente, y desde esta perspectiva, ubicamos en esta última categoría al tipo de organización que es objeto de estudio de esta investigación.

Estas organizaciones han recibido diferentes denominaciones, las cuales corresponden más a lo que no son o no hacen, que a lo que son o realizan o bien a las características que las distinguen de otros tipos de organización. Han sido llamadas *no gubernamentales* (ONG), debido a la denominación que otorgó la Organización de las Naciones Unidas (ONU), para diferenciarlas de las representaciones de los Estados miembros del organismo. También, se les ha llamado *no lucrativas* (ONL), para destacar que, entre sus fines, no está el de obtener ganancias, aunque esto no incluye que puedan o no comercializar bienes y servicios para su propia sustentabilidad. Por otro lado, se les ha denominado *tercer sector*, para destacar su diferencia con las organizaciones propias del Estado y las organizaciones del mercado. *Organizaciones de la sociedad civil* (OSC), para acentuar que surgen de la sociedad civil, que no buscan poder político alguno y que entre sus fines no está obtener beneficios económicos. Para efectos de esta investigación y por describir propiamente su origen, se emplea el término organizaciones de la sociedad civil u OSC por sus siglas.

Por OSC, nos referimos a una amplia gama de organizaciones con diferentes motivaciones e ideologías, dedicadas a fines diversos, no gubernamentales y sin fines de lucro, mismos que pueden ser éticos, culturales, políticos, científicos, religiosos o filantrópicos. Sin embargo, para nuestro estudio es importante diferenciar a las OSC de movimientos sociales y de organizaciones gremiales, de profesionistas o de empresarios, ya que a diferencia de los anteriores, los beneficiarios de las actividades que desarrolla la OSC no son miembros de la organización civil, es decir no atiende o representa exclusivamente intereses propios o de sus miembros, por lo que los beneficios que se obtienen no son para ellos, sino para cierta población objetivo, determinada bajo criterios distintos a los

de otro tipo de organización. Lo mismo sucede con el origen de los recursos con los que se sostiene, ya que provienen de fuentes distintas a la de sus miembros o beneficiarios. Además, su ámbito de acción está limitado a lo social, distinguiéndose de partidos y asociaciones políticas al no pretender obtener poder político alguno.¹⁸

2.1.6 Desarrollo institucional

Se ha mencionado que independientemente de la perspectiva teórica que lo aborde, la relevancia de las instituciones radica en la función reguladora del comportamiento del individuo o la organización, proporcionando una estructura preconcebida para la interacción social.¹⁹ Su estudio y análisis permite comprender el comportamiento de los individuos y organizaciones y cómo influyen en su proceso de desarrollo social.²⁰ Para ello, la teoría institucional en su nuevo enfoque²¹ proporciona las herramientas teóricas necesarias para comprender y clarificar los determinantes y efectos de las instituciones en el comportamiento de la organización.²²

Por instituciones nos referimos al complejo de normas, reglas, procedimientos, costumbres y prácticas formales e informales que en su conjunto integran la estructura que determina el funcionamiento de la organización y de sus miembros; estructura que enmarca el desarrollo de sus actividades constituyéndose en el elemento fundamental que organiza, enlaza y encausa las relaciones de intercambio²³ entre los miembros y los diferentes componentes del sistema social (Ayala, 1992, p.10).

De esta forma, las instituciones representan el capital de la organización, lo que determina su tipo, la forma en que se conduce y las relaciones sociales que le son permitidas (North, 1998, p.11). Es decir, su estructura institucional influye en su

¹⁸ Véase a Cadena Roa, J. en la introducción de, *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. Cadena Roa, J. (2004). Pág. 7-20

¹⁹ Al hablar de interacción social, nos referimos a todas las formas de socialización, ya sea económica, política o social.

²⁰ Al referirnos a desarrollo social, lo hacemos en el sentido de los resultados económicos, políticos y sociales que se obtienen.

²¹ El institucionalismo en su nuevo enfoque, es una vertiente iniciada por Douglass North, su análisis evoluciona del campo meramente económico al estudio de lo político, lo económico y lo social, pasando por lo organizacional.

²² El nuevo institucionalismo es una teoría que integra la economía, la política, la sociología e historia para el análisis organizacional, proporciona herramientas sustantivas para su interpretación y análisis (Perlmán y Pineda, 2006, pág. 63).

²³ Relaciones de intercambio económico, social y político.

desempeño sin olvidar el papel fundamental que juega el contexto o medio ambiente en el que se desenvuelve y que además influye o guía su comportamiento al interiorizar e incorporar los valores, normas, prácticas y creencias sociales (Meyer y Rowan, 1977).

Como sucede en otras áreas de estudio, dentro del tema institucional, es común encontrar además del concepto institución, ciertos términos relacionados que pretenden auxiliarnos a expandir el campo de conocimiento del objeto de estudio, describiendo o presentando sus características en particular, por ello es pertinente abordar algunos de ellos.

Institución, institucionalización, desarrollo institucional e institucionalidad, como términos involucrados de estudio, son empleados por los especialistas para referirse en su concepto más general a la presencia de reglas y normas. En este caso, una institución alude a una pauta que define el comportamiento (North, 1993, p. 15). Ésta surge cuando se tipifica²⁴ una acción habituada, es decir, toda actividad está sujeta a la habituación, creando una rutina, misma que al tipificarse da como resultado una pauta definida que orienta el comportamiento. En ese sentido, la institucionalización se refiere al conjunto de procesos sociales que reproducen una acción habituada (Berger & Luckmann, 2008, p. 72-74; Jepperson, 1991, p. 194).

Jepperson (1991, p. 195) define institucionalización como un conjunto de procesos sociales reproductores, atribuyéndole una propiedad relativa. De esta forma, se deriva que el desarrollo institucional de la organización se refiere al grado alcanzado por ésta en el proceso reproductor de pautas sociales.²⁵ En consecuencia, la institucionalidad tiene que ver con la relación entre la organización y sus instituciones, quedando definida por el conjunto de normas, reglas, procedimientos, principios, costumbres y prácticas formales e informales que en su conjunto la caracterizan y condicionan su conducta y su relación con los demás.

²⁴ Tipificación se refiere a la normalización o estandarización de acciones habitadas.

²⁵ Berger y Luckman (2008, p. 64-82) refieren que si cierto sector u organización se ha institucionalizado nos referimos a que se ha sometido de alguna forma al control social, ya que ha incorporado una serie de tipificaciones que determinarán su conducta social.

North (1998)²⁶ se refiere al desarrollo institucional con base en el esquema básico del análisis institucional, definido por organizaciones e instituciones y en donde el desarrollo institucional de un sistema está determinado por el cambio en su sistema de incentivos. Por lo que hablar de desarrollo institucional desde la perspectiva de North, es hablar de cambio²⁷ en el sistema de instituciones vigente de un país o sistema social.

Desde esta perspectiva, las relaciones humanas no son únicamente definidas por las instituciones, sino también por las organizaciones que componen el sistema. Ambas, organizaciones e instituciones, son órdenes²⁸ pero de carácter distinto, de ahí la importancia de comprender la diferencia que existe entre ellas. Las instituciones funcionan de manera independiente a los individuos que componen la organización y tienen como función facilitar el logro de sus objetivos. Por otro lado, la organización es una unidad acotada, formada por los miembros que la integran y los recursos que la componen para el logro de sus fines. Las reglas y normas provistas por las instituciones proporcionan una explicación del comportamiento de la organización, sin embargo, la organización es quien las interioriza, las incorpora y las lleva a cabo.

“Las instituciones son el propio orden social, pertenecen al plano de la sociedad; en cambio las organizaciones, junto con los individuos, son los elementos actuantes en ese orden social” (North, 1998, p.10). La diferencia entre institución y organización es clara, como lo es la relación y dependencia entre ambas para la funcionalidad o eficiencia²⁹ del sistema social y todo cambio o reforma orientado a lograr o mejorar la eficiencia y equilibrio del sistema, se conoce como desarrollo institucional, el cual está subordinado a instituciones y organizaciones.

²⁶ Véase a North en La teoría económica neo institucional y el desarrollo latinoamericano. *Conferencia en la Bolsa de Valores de Buenos Aires, Argentina* (pp. 1-35). Barcelona, España: Instituto Internacional de Gobernabilidad. North, D. (1998).

²⁷ Cambio institucional o desarrollo institucional se refiere al proceso de reformas necesarias que conduzcan a lograr o mejorar la eficiencia económica y la equidad de un orden social (North, 1998, p. 24).

²⁸ Órdenes se refiere a que son sistemas normativos.

²⁹ Al hablar de eficiencia económica lo hacemos en términos de eficiencia social, económica y política.

2.2 Legitimidad organizacional

2.2.1 Antecedentes del análisis de la legitimidad organizacional.

Como se ha mencionado anteriormente, vivimos en una sociedad de organizaciones. El complejo de organizaciones que norman nuestra vida es ampliamente diverso: gobierno, iglesia, escuelas, partidos políticos, atención a la salud, industrias, etc. El sistema social está formado predominantemente por organizaciones, en las que colaboramos o incluso nos beneficiamos. Podemos decir que en muchas ocasiones los fines que se persiguen dentro de tales organizaciones no son necesariamente propios, sino de la organización, así como también pertenecen a ella, los medios y recursos empleados para conseguir los objetivos, de la misma forma, determinará la manera como se deba de realizar el trabajo.

Lo que se pretende abordar en este apartado es el tema de la legitimidad de la organización, la forma como las normas establecidas por la propia organización son obedecidas por sus miembros, así como la manera en que se establecen y fortalecen lazos de cooperación y respaldo con otros actores que le permite a ésta obtener de recursos sociales necesarios para asegurar su permanencia.

Beltrán (1988, p. 126) menciona, que no es razonable pensar que una organización obtenga obediencia o aceptación a sus normas únicamente a través de la coacción, por las implicaciones que de ello derivan.³⁰ Para ello, presenta algunos modelos teóricos que pretenden explicar la razón por la que las normas impuestas o llevadas a cabo por la organización son obedecidas o aceptadas por sus miembros u otros actores.

Inicialmente el modelo de organización burocrática de Weber (1964), pone de manifiesto que las organizaciones modernas descansan en la obediencia a las normas racionalmente establecidas y a los incentivos salariales que de ello se desprenden.

³⁰ La aceptación y obediencia a las normas se puede obtener a través de la coacción o de la legitimidad. La desventaja de emplear la coacción como mecanismo para obtener obediencia implica emplear muchas veces la violencia, la amenaza, el terror, incluso el uso de la fuerza, sin que ello signifique que las normas u órdenes sean percibidas como legítimas, lo que no reduce la posibilidad de que sean desobedecidas.

Por otro lado, Taylor (1988), con su administración científica, atribuye esa autoridad a la ciencia, a través del diseño específico de las tareas y actividades de trabajo. Posteriormente, la teoría de las relaciones humanas o escuela humanística de la administración de Mayo (2003), lo atribuye al sentimiento de pertenencia del individuo a la organización debido al bienestar y satisfacción que siente por su trabajo.

Con lo anterior, se pretende exponer algunas de las principales perspectivas teóricas que ilustran con explicaciones valiosas el tema de la legitimidad en la organización.

2.2.1.1 Modelo de organización burocrática.

Indiscutiblemente conocido por sus aportaciones a las ciencias sociales, Weber (1964), a través de la teoría de la burocracia, analiza las distintas formas o modelos de organización. En Europa, en tiempos de la monarquía absoluta aparece un nuevo modelo de organización que se extiende y fortalece gracias a la secularización³¹ y racionalización originadas por la revolución liberal y la industrialización. Esta forma de organización es la que Weber llama burocracia. El fundamento general de su perspectiva radica en la autoridad o dominación ejercida por las normas, es decir, el recibir obediencia a una norma o mandato, debía estar basado en la creencia o convicción de su legitimidad. Para ello, identificó tres formas de representarlo: *la legitimidad tradicional*, basada en la creencia de la virtud de los mandatos existentes desde el pasado, es decir, la creencia o convicción de que las cosas siempre han sido así y donde el peso de la costumbre y la historia es determinante y fundamental para encontrar la explicación a la aceptación de la autoridad (Beltrán, 1988, p. 128).

La *legitimidad carismática* se fundamenta en la aceptación o creencia en una persona por reconocer que posee ciertas cualidades extraordinarias.³² Finalmente la *legitimidad legal-racional* obedece a los estatutos, es decir, no está determinada ni por la tradición ni por los dones de una persona, sino por las disposiciones

³¹ Secularización se refiere al proceso por el cual algo o alguien pierde o deja su carácter religioso y pasa a ser laico.

³² Estas cualidades extraordinarias que refiere Weber, pueden ser reales o supuestas.

vigentes ya que, para Weber, el sistema de autoridad legal, es sustancialmente racional y fundamenta a la organización burocrática, atribuyéndole la explicación de la legitimidad a la autoridad legal. La legitimidad legal-racional es la predominante en las sociedades modernas (Weber, 2002, p. 172; Beltrán, 1988, p. 128).

La autoridad legal para Weber está determinada por las características de lo que él llama el *tipo ideal de organización burocrática*, basada en términos generales en la estructuración de la organización, es decir, las actividades necesarias para la realización del trabajo, así como el poder de mando necesario para realizarlas y que son claras y debidamente definidas y establecidas. El funcionamiento de la organización está basado en jerarquías, donde la definición por estructura de jefe y subordinado es clara y necesaria para el tratamiento de los asuntos, los trámites siguen procedimientos establecidos por escrito, lo que limita la personalización de los asuntos y facilita la identificación de responsabilidades y la eficacia y efectividad de las tareas.

La actividad profesional de los miembros de la organización debe estar separada de sus actividades personales, de la misma forma que los bienes y recursos de ambos. Por otro lado, mientras el individuo permanece en la organización, éste debe ser instruido en relación con las tareas que ha de desempeñar y recibir por acuerdo una remuneración por su realización. Durante su permanencia en la organización, éste pierde de alguna forma su *libertad* ya que deberá someterse al complejo de normas y reglas vigentes.

A pesar de la severidad y autoritarismo atribuido al modelo de Weber,³³ convendría preguntarnos, si en la actualidad ¿sería posible que una organización funcionara adecuadamente sin que las tareas y quien debe realizarlas no estuviera definido?, ¿sería posible que cada quien realice las tareas a su libre albedrío, sin necesidad de contar con autorización o sin rendir cuentas por sus acciones?, o más aún, ¿es posible que la organización disponga de los bienes o recursos del empleado para resolver sus problemas y realizar sus funciones?

³³ Robbins y Coulter (2005, 30-31) mencionan que el modelo de Weber es similar a la administración científica en su ideología. En su opinión ambos modelos subrayan la racionalidad, la impersonalidad y el autoritarismo. Mencionan que por sus características el modelo de Weber ya no es tan popular como lo fue en el siglo XX, al limitar la capacidad de la organización para reaccionar frente a un entorno cada vez más dinámico.

Aunque las respuestas son aparentemente obvias y lo damos por hecho, Weber en su modelo no hace más que describir con precisión lo que sucede en las organizaciones modernas o en varios escenarios de la vida contemporánea. Elimina los elementos irracionales, es decir, aquellos que no son producto del cálculo o de la planeación y los que son atribuidos a criterios personales. A pesar de ello, el modelo de Weber tiene para algunos autores y estudiosos de las ciencias sociales una imagen negativa, además de que lo califican de inoperante e ineficiente debido a la rigidez y lo reglamentario del modelo (Beltrán, 1988, p. 130).³⁴

Finalmente, podemos decir que, si bien el modelo de Weber no es superior o mejor a otros, es un modelo que técnicamente distinto por no estar basado ni en las tradiciones o en la devoción a alguna persona, sino en la autoridad de la norma.

2.2.1.2 Modelo de la organización científica del trabajo.

Taylor (1988), movido por la lógica de la eficiencia y preocupado por la lentitud de los procesos artesanales de su tiempo, avanza en la división del trabajo, punto de partida de la época industrial a la división del tiempo: cada operación de trabajo podía medirse rigurosamente de tal forma que resultara más eficiente. Al planear científicamente el trabajo de esta forma, no habría lugar a discusiones sobre la rapidez con que debieran hacerse las tareas, en cuanto tiempo, si la carga de trabajo era injusta o no, es decir, se establece un orden basado en la ciencia que permite eliminar o disminuir el conflicto entre las partes.³⁵

Con la división del tiempo, se eliminarían los métodos autoritarios de supervisión, eliminando o limitando el uso de la autoridad personal ejercida por el supervisor o capataz por una autoridad científica, cuyas normas no serían arbitrarias o personales, sino racionales y como tal, obligatorias. De esta forma, la legitimidad en este modelo se basa en la obediencia a una norma establecida determinada de manera supuestamente científica (Beltrán, 1988, p. 135).

³⁴ Robbins y Coulter (2005, 30-31).

³⁵ Por partes, se refiere a los empresarios y los obreros.

En ese sentido, la organización científica del trabajo se basa en su forma más general en el análisis y descomposición de las tareas de cada puesto de trabajo y la determinación del rendimiento que le corresponde a cada una. Es decir, la fijación de estándares de trabajo que deben de ser cubiertos en determinados periodos de tiempo, en el entendido de que a través de ello es posible alcanzar la manera óptima de realizarlas, al ser científicamente determinados. Sin embargo, esta supuesta eficiencia es puesta en duda por algunos críticos quienes consideran que la determinación científica de rendimientos o estándares de trabajo a través del establecimiento de tiempos predeterminados y cronometraje no puede tener valor normativo por estar cargados de cierta subjetividad en su determinación.³⁶

No obstante que en ambos modelos la legitimidad descansa en la obediencia a las normas, su naturaleza es distinta: en el modelo de organización burocrática se sustentan en su legalidad, al resultar del establecimiento de procedimientos pertinentes. Mientras que, en el modelo de organización científica, deriva de la estructuración del trabajo con base en la división de las tareas del proceso productivo, es decir, de su carácter mayormente científico (Beltrán, 1988, p. 135).

2.2.1.3 Modelo de la escuela de las relaciones humanas.

Conocido como el modelo humanista de organización, debe su nombre a la escuela de las relaciones humanas (Mayo, 2003). Inicia como una continuación de los experimentos realizados por Taylor en la década de los años 20³⁷ y que dan lugar a

³⁶ La crítica es en el sentido de que, durante el empleo de métodos científicos de medida para la determinación de rendimientos o estándares, existe interacción entre el analista y el trabajador, lo que puede producir sesgos en la obtención de datos, al presentarse cierta “negociación informal” entre ambos para establecer lo más conveniente.

³⁷ Los experimentos de Hawthorne, se consideran el punto de partida de la escuela de las relaciones humanas. Estos estudios deben su nombre a que fueron realizados en la fábrica Hawthorne de la compañía Western Electric Company, cerca de la ciudad de Chicago en la década de los años 20 y 30. La intención de dichos experimentos era medir la relación entre las condiciones físicas de trabajo y la productividad de los obreros, a través de modificar la cantidad de iluminación en la que trabajaban los empleados. Lejos de encontrar los resultados esperados, el grupo de investigadores concluyó que la productividad aumentaba si mejoraba el sentimiento de bienestar del empleado creado por la atención de los administradores al personal y no por los cambios en las condiciones físicas del trabajo. Notaron, además, que los grupos informales de trabajo generaban una influencia positiva en la productividad, es decir la presión o el sentimiento de apoyo del grupo presentaba con mayor frecuencia una influencia positiva para el aumento de la eficiencia que las demandas de los propios administradores. Mayo, opinaba que el concepto de *hombre social*, aquel que es movido por necesidades sociales y necesidad de relaciones humanas satisfactorias y sensible a la influencia del grupo, más que al control de la administración, era complemento necesario e indiscutible del *hombre racional*, es decir aquel movido por la necesidad económica personal (Stoner, Freeman, y Gilbert Jr., 1996, p. 44-46)

una serie de descubrimientos de suma trascendencia para las ciencias sociales de la época, principalmente la psicología y la sociología. La escuela de las relaciones humanas pone atención a los determinantes sociales de la producción como camino para mejorar la eficiencia productiva de los empleados, por lo que el incremento de la satisfacción del trabajador en la empresa es esencial y el medio para alcanzar posteriormente la eficiencia de la organización.

Si la empresa logra la satisfacción del trabajador, obtiene su colaboración para la realización de las tareas y para el incremento de la eficiencia, por lo que conseguir que el empleado se sienta identificado con la organización y sus fines se vuelve la condición básica para el logro de los objetivos, por lo que la legitimidad desde esta perspectiva, está determinada por el sentimiento de pertenencia y bienestar del empleado hacia la organización, es decir, las normas y procedimientos son aceptados y llevados a cabo por el empleado por un sentimiento de identidad y afinidad con la organización (Beltran, 1988, p. 145).

No obstante, las críticas de algunos estudiosos³⁸ a este modelo de organización, radican en que esta afinidad e identificación del empleado con la empresa, es lograda muchas veces a través de la persuasión o manipulación, por lo que la imagen de la organización y sus fines pudiera no ser real o del todo cierta. Sin embargo, una aportación importante, es que al poner de manifiesto la relevancia de las necesidades sociales, el movimiento de las relaciones humanas mejoró la perspectiva que consideraba la productividad y la eficiencia exclusivamente como un problema de ingeniería.

Claro es, que en la actualidad existen otras corrientes de pensamiento, en las que la explicación de la legitimidad de la organización, descansa sobre otras bases. Sin embargo, lo que se desea presentar a través de estos modelos de organización es el análisis de los fundamentos de la obediencia y la aceptación a normas y procedimientos. En síntesis, la legitimidad está determinada por la obediencia a una norma. En el modelo de organización burocrática, se sustenta en

³⁸ Las críticas de Douglas McGregor y otros teóricos al modelo de Mayo, son en relación a que representa una manera más sofisticada de manipular a los empleados. Además de que simplificaba la idea de motivarlos tomando en cuenta un solo factor: el de las relaciones sociales (Stonner et al., 1996, p. 488).

la estructura formal del trabajo, mientras que en el modelo de organización científica se sustenta en la división de las tareas y en el modelo de las relaciones humanas descansa sobre el sentimiento de pertenencia a la organización. Podemos decir entonces, que lo que caracteriza a cada una de estas formas de legitimidad, por llamarlo de alguna forma es, en el modelo de Weber, la legalidad de sus normas al ser dictadas por procedimientos legales vigentes, en el modelo de Taylor la cientificidad de las mismas y en el modelo de las relaciones humanas, el *hombre social*, como lo denominó Mayo.³⁹

2.2.2 Legitimidad y legalidad.

Hablar de legitimidad es una tarea más difícil de lo que se puede esperar. La definición de legitimidad tiene distintas dimensiones (moral, legal, social, política, etc.) que complican su explicación y comprensión. La organización como escenario social, construida alrededor de la búsqueda de ciertos objetivos, es el lugar donde los miembros desarrollan distintas actividades destinadas a alcanzarlos. La manera como deberán ser realizadas estas actividades, está determinada primordialmente por la estructura formal establecida por la organización, es decir, por sus normas, reglas y procedimientos. Esto en su conjunto determinará el comportamiento que se espera de ellos para el logro de los objetivos.

No obstante, en la organización no es posible obtener obediencia o aceptación únicamente a través de la coacción u obligación que impone la estructura formal, de ahí el interés por comprender lo que fundamenta el comportamiento de los miembros de la organización y de otros actores para llevar a cabo las tareas designadas o para establecer lazos de cooperación con la organización, por lo que se pretende abordar aquí, el tema de la legitimidad. Weber, define legitimidad como la creencia en la validez de un orden social por parte de los

³⁹ Mayo, opinaba que el concepto de hombre social, es aquel que es movido por necesidades sociales y necesidad de relaciones humanas satisfactorias y sensible a la influencia del grupo, más que al control de la administración, era complemento necesario e indiscutible del *hombre racional*, es decir aquel movido por la necesidad económica personal (Stoner et al., 1996, p. 44-46).

miembros de una sociedad (Weber, 2002, p. 27). Si tomamos esto como referente, es conveniente cuestionarnos: ¿qué es lo que hace válido a un orden social?, ¿qué es lo que lo hace legítimo?

Para comprender lo referente a validez, Cruz (2013) expone la distinción entre legalidad y legitimidad, como la manera de determinar las condicionantes de la forma de actuar de los individuos en la organización. La legalidad se basa en las normas establecidas por la organización para orientar el trabajo de los integrantes: una estructura orgánica que define las actividades necesarias para realizarlo, un orden de jerarquías con líneas de mando claras y definidas y una serie de procedimientos y reglas para el tratamiento de los asuntos. Lo anterior, en su conjunto condiciona la actuación del individuo en la organización, siendo la vigencia de las normas lo que determina su legalidad y por consiguiente su validez.

En relación con la legitimidad, Berger y Luckman (2008, p. 120) mencionan que la validación del orden social se da a través de un proceso cognoscitivo de significados objetivados.⁴⁰ Es decir, la legitimidad es cuestión también de conocimiento, involucra elementos tanto cognoscitivos como normativos, ya que no únicamente indica el deber hacer o el deber pensar, sino ofrece una explicación del por qué. La legitimidad al no contar con una estructura orgánica y jerárquica que respalde su validez, su principal sustento es la validación de las normas a través un proceso racional, cognoscitivo y voluntario del individuo.⁴¹

Ahora bien, si decimos que la legitimidad es un estatus particular que se otorga, es resultado de un proceso racional de validación por parte del individuo o una colectividad. Mientras que, en la legalidad, su carácter está determinado por las normas existentes vigentes y por lo tanto legales. La legitimidad como estatus, es producto de una certificación personal o colectiva que funciona con independencia de un mecanismo de coacción, contrario a lo que sucede en la legalidad cuyo

⁴⁰ Por significados objetivados entendemos aquellos que se encuentra dentro de la estructura o marco de referencia colectivamente aceptado en un mundo social y son constituidos por la sociedad: reglas, normas, procedimientos, etc. El proceso de legitimación de estos elementos subjetivados se da cuando el individuo los aprende, se identifica con ellos y su conducta es determinada por ellos. Es decir, los convierte en sus propios significados (Berger, 1969, p. 24-29).

⁴¹ Véase a Cruz, L. en: El concepto de poder en la administración. *Portal de revistas científicas y arbitradas. Contaduría y administración*, 58, Núm. 4, 39-57. Cruz, L. A. (2013). Pág. 42

mecanismo de mandato está sustentado en la estructuración de la organización, poderes de mando definidos y un complejo de procedimientos, reglas y normas establecidos, los cuales funcionan como condicionantes o reguladores del comportamiento del individuo, mientras que el mecanismo de control en la legitimidad, está sustentado en la aceptación de las normas o acciones por el individuo, la organización o el sistema social, por estar en consonancia o armonía con su propio conjunto de creencias o normas.

Finalmente, se concluye que la legitimidad y la legalidad como condicionantes del comportamiento del individuo, funcionan sobre bases distintas, relacionadas tal vez, pero con marcadas diferencias en cuanto a la forma de control del individuo. El obtener obediencia a las normas o aceptación a las acciones responde a diferentes estímulos. La legitimidad está relacionada con la creencia de validez de cierto orden social (Weber, 2002, p. 27). Esta validación es el resultado de un proceso racional realizado por el individuo que involucra su propio conocimiento, creencias, valores y normas independientes de un mecanismo de imposición, lo que lo hace un proceso autónomo y voluntario (Cruz, 2013, p. 42). Por otro lado, la legalidad, está relacionada con la vigencia de las normas establecidas para orientar las tareas. La legalidad está sustentada en un aparato de dominio, basado en una estructura formal impersonal que es la que incentiva y rige el comportamiento del individuo, por lo que, a diferencia de la legitimidad, los individuos están predispuestos a aceptar, asumir y cumplir las normas establecidas vigentes y que, por tanto, son legales.

2.2.3 Legitimidad organizacional.

La legitimidad es un tema que ha sido abordado ampliamente en el campo organizacional debido a su importancia como uno de los factores externos que influyen en el desarrollo de la organización. En relación con ello, son varios los

autores que han analizado los efectos del entorno sobre las estructuras organizacionales.⁴²

Al referirnos al ambiente en el que están inmersas las organizaciones, nos referimos al conjunto de creencias,⁴³ reglas y funciones institucionalizadas del sistema social al que pertenece, las cuales pudieran afectar la forma organizacional, independientemente de los recursos humanos, técnicos y materiales con que cuente la organización.

En la década de los años sesenta, con Talcott Parsons a la cabeza, toma importancia uno de los aspectos asociados con la relación de la organización y el ambiente: la legitimidad. Parsons (1966, p. 195), subraya que la organización es legitimada por el sistema social al que pertenece cuando los valores implícitos en sus acciones son congruentes con las normas sociales establecidas, lo que le permitirá, como resultado, aspirar a ciertos recursos sociales (Zimmerman & Zeitz, 2002, p. 414). En otras palabras, una organización legítima es aquella cuyos objetivos y acciones se encuentran en armonía con los valores sociales, En ese tenor, la legitimidad representa cierto tipo de evaluación social de la organización (Dowling & Pfeffer, 1975, p. 122; Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 414) que se relaciona con la creencia en su validez y que deriva de un proceso racional realizado por el sistema y que involucra su propio conocimiento, creencias, valores y normas.

Scott (1999, p. 222), menciona que la legitimidad tiene que ver con reconocer o justificar a la organización en función de la plausibilidad de sus acciones o sus prácticas, donde la justificación o explicación sobre lo apropiado o adecuado de su conducta, debe provenir del ambiente y no del interior de la organización. Esto quiere decir que la legitimidad será mayormente significativa si la justificación deriva del entorno y no de la propia organización. En consecuencia, adopta la perspectiva

⁴² La importancia del análisis del ambiente sobre las estructuras organizacionales, se da a partir de la aparición y difusión de los modelos de sistemas abiertos de las organizaciones durante la década de los años sesenta, en donde se hace evidente la importancia de los factores externos en la configuración y apoyo de formas institucionales. Véase a Parsons, T. (1960); Zucker Lynne, G. (1987); Scott (1999).

⁴³ En relación a los sistemas cognoscitivos y los sistemas de creencias como elementos que componen el ambiente, Berger y Luckman (2008), mencionan que cuando estos son compartidos, llegan a considerarse estructuras objetivas y externas capaces de determinar la realidad social; en otras palabras, si se institucionalizan, llegan a convertirse en elementos que influyen de manera importante en las estructuras organizacionales. Es decir, se vuelven elementos culturales, componentes del ambiente y como tal, determinantes del comportamiento de la organización.

de legitimidad organizacional de Meyer y Scott (1999)⁴⁴ como el grado de apoyo cultural que recibe la organización y que proporciona una explicación de su existencia. En ese sentido, la organización y su permanencia se relaciona con la legitimidad que le es conferida. La legitimidad es vista entonces como el grado de aceptación y respaldo social y su presencia o medición va en ese sentido.

Retomando el argumento central de lo que se ha expuesto, se afirma que la legitimidad es un elemento presente en la relación de la organización y el entorno (Parsons, 1960, p. 175), misma que está en función de la congruencia entre los valores asociados e implícitos en las acciones de la organización y las normas de conducta establecidas por el sistema social al que pertenece. Visto de esta forma, es el resultado de la evaluación social de la organización (Dowling & Pfeffer, 1975, p. 122; Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 414).

Una organización legítima será aquella afín con el complejo de normas, creencias, valores y principios del sistema social y donde esta afinidad es determinada por el sistema social al que pertenece. Es decir, la legitimidad es conferida por el sistema social. Si el sistema social legitima a la organización, significa que reconoce en ella la deseabilidad y cabalidad de sus acciones conforme a lo establecido socialmente. Se afirma que la legitimidad es un componente importante y necesario al momento de comprender la permanencia de las organizaciones, al estar vinculada con la apreciación que se tiene de ella (Parsons, 1966, p. 9; Suchman, 1995, p. 574).

Si la legitimidad es un estatus que el sistema social otorga a la organización, la coloca en cierta posición que le permite aspirar a recursos sociales para asegurar su permanencia (Parsons, 1966, p. 32-33). De esta forma, la legitimidad deriva en un recurso con el que cuenta la propia organización, que le permite o facilita obtener beneficios sociales para alcanzar sus fines y objetivos (Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 414).

Weber (1964, p. 172), define obediencia como la acción que se produce como resultado de un “mandato”. La naturaleza de los motivos de tal obediencia determina

⁴⁴ Citados por Scott, R. (1999). En Retomando los argumentos institucionales. En Powell y DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 216-236). México: Fondo de Cultura Económica. Pág. 222.

el tipo de dominación⁴⁵ que es ejercida. Tomando lo anterior como referencia, la legitimidad deriva de la validación del comportamiento de la organización por el sistema social al que pertenece (Berger & Luckman, 2008, p. 120) y que le permite el acceso a recursos sociales necesarios para su operación (Parsons, 1966, p. 32-33). En ese orden de ideas, la legitimidad establece un vínculo capaz de generar en otros, un sentimiento de compromiso que le permite a la organización obtener su respaldo voluntario, es decir, la legitimidad refuerza el sentimiento o disposición a la obediencia (Tyler, Levi & Sacks, 2006, p. 375).

Si la organización es legitimada por el sistema social al que pertenece, esto conduce a la creencia de ser apropiada de acuerdo con las normas sociales establecidas (Suchman, 1995, 574), lo que genera una disposición a las acciones y decisiones de la organización de manera voluntaria, es decir, sin necesidad de algún incentivo o por temor a alguna sanción, sino por un proceso racional y cognoscitivo (Cruz, 2013, p. 42). De esta forma, la legitimidad es un elemento necesario para ejercer influencia en otros independiente del ejercicio de la coacción. Obtener la aceptación voluntaria de otros, refuerza el sentido de su legitimidad (Tyler et al., 2006, p. 375).

La legitimidad es, por tanto, un recurso necesario para la obtención de otros recursos que favorezcan la permanencia organizativa (Parsons, 1966, p. 32-33). En este sentido, la importancia de analizar la legitimidad consiste en que ésta se presenta como un elemento clave que puede conducir al éxito o en su defecto, al fracaso de la organización (Díez, Blanco y Prado, 2010a, p. 121). De ahí que varios autores la identifiquen como ingrediente de la permanencia y la evolución de las mismas.⁴⁶ Sin embargo y dado el involucramiento de la subjetividad, como la percepción o las creencias individuales, su análisis resulta complejo.

Se estableció anteriormente la existencia de una relación lógica entre la organización y el entorno (Scott, 1999, p. 221), donde la legitimidad juega un papel

⁴⁵ Weber (1964) define dominación como la posibilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo para mandatos específicos; es pues, la naturaleza de los motivos de la obediencia, la que determina el tipo de dominación.

⁴⁶ Parsons, 1966; Weber, 1964; Suchman, 1995; Scott, 1999; Tyler et al. 2006.

importante, al reflejar la alineación de cultura, de valores y de normas que existe entre el sistema social y los objetivos, las acciones y resultados de la organización (Parsons, 1966, p. 195). En ese sentido, Suchman (1995, p. 574) define legitimidad organizacional como: “la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una organización son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”. Es decir, la legitimidad refleja la aceptación de la organización en función de la deseabilidad de sus acciones de acuerdo con el marco institucional establecido socialmente.

Ahora bien, es pertinente preguntar, si las organizaciones que mejor se alinean o actúan conforme a los requerimientos sociales, ¿son más legítimas que las que no lo hacen? La respuesta parecería obvia, ya que, en teoría, los valores, las normas y reglas sociales van dirigidas a maximizar el beneficio colectivo, es decir, el sistema social construye un marco institucional integrado por normas, valores, reglas que son aceptados y respaldados socialmente, Si la organización se encuentra en armonía con el complejo de normas y valores socialmente aceptados y establecidos, entonces la organización es percibida como legítima.

2.2.3.1 Impacto de la legitimidad organizacional.

Si bien al momento se ha destacado la importancia de la relación entre la organización y su entorno, diferenciado los términos legalidad y legitimidad y definido conceptualmente legitimidad organizacional, es pertinente entonces hablar del impacto social que representa ser o no legitimada por el sistema. Se ha mencionado que la legitimidad incentiva a los agentes externos y crea en ellos un sentimiento de compromiso que le permite a la organización obtener su respaldo sin necesidad de algún mecanismo de presión (Tyler et al., 2006, p. 375), lo que deriva de la creencia en lo apropiado de los fines y acciones de la organización (Suchman, 1995, p. 574; Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 416), al estar en armonía con lo socialmente establecido (Parsons, 1966, p. 195) y creando una relación de certidumbre y confianza con respecto a la organización.

La legitimidad crea una relación de estabilidad con el entorno y hace posible la comprensión y aceptación de sus acciones por considerarlas apropiadas (Díez et al., 2010a, p. 120). Con ello la organización demuestra su inclusión en el sistema social al estar alineada con el marco institucional vigente y socialmente establecido (Scott, 1995, p. 45), lo que le permite influir sobre otros y aspirar a recursos sociales necesarios, reforzando su sentido de autoridad con independencia de un sistema de coacción (Tyler et al., 2006, p. 375), al demostrar la deseabilidad de sus acciones (Suchman, 1995, p. 574).

Por otro lado, si no existe congruencia o afinidad entre las acciones y objetivos de la organización y las normas de conducta social permitidas, el sistema social no justificará su deseabilidad; lo que limita la credibilidad en su comportamiento. La organización al no ser legitimada, puede verse expuesta a situaciones que influyan o afecten su desarrollo y permanencia como: presión social, regulación de actividades por parte de autoridades, sanciones o penalizaciones, dificultad para acceder a recursos, pérdida de confianza por parte de grupos de interés, pérdida de credibilidad, etc., (Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 416-417; Díez et al., 2010b, p. 129).

Un sistema social se refiere a una colectividad que presenta cierto comportamiento derivado de su propio marco institucional (Ayala, 1992, p.10; North, 1994, p. 360; North, 1998, p.11), en tanto que la legitimidad organizacional explica la consistencia de la organización con el sistema y con las normas sociales establecidas (Parsons, 1966, p. 195; Suchman, 1995, p. 574). Sin embargo, la alineación de la organización con todos los sistemas con los que interactúa y que influyen en su desarrollo y permanencia, es complejo, dado que es poco probable que logre cumplir o ajustarse a las expectativas y requerimientos de las distintas audiencias con las que converge; pero, si los valores implícitos en sus acciones y objetivos justifican su presencia en el sistema social (Parsons, 1966, p. 9), entonces, la organización deberá definir qué factores externos son importantes y necesarios para su permanencia y avocarse a ellos (Zimmerman & Zeitz, 2002, p. 416).

2.2.3.2 Tipos de legitimidad.

La complejidad de obtener aceptación y respaldo social va más allá del empleo de algún mecanismo de control. La legitimidad refuerza la disposición a la aprobación y apoyo de la organización (Tyler et al., 2006, p. 375) como resultado de la validación consciente de su comportamiento (Berger & Luckman, 2008, p. 120). No obstante, la validación consciente de la que se hace mención, implica subjetividad al involucrar la percepción o punto de vista de los distintos agentes involucrados sobre el comportamiento de la organización (Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 416) y donde tal percepción está influida por su propio sistema de creencias, valores y normas. La legitimidad descansa en la conducta de la organización (Parsons, 1966, p. 9; Suchman, 1995, p. 577). Así, la legitimidad no pueda ser observada directamente (Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 418) y su medición y determinación de factores que la componen, representa una de las mayores dificultades en el campo de la legitimidad organizacional.

Suchman (1995, p. 574)⁴⁷ define legitimidad organizacional como: “la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”. En ese sentido, la legitimidad con que es percibida la organización, estará en consonancia con las distintas dinámicas de conducta que presente (Suchman, 1995, p. 577), es decir, si la legitimidad deriva como resultado o reacción a la percepción del entorno sobre la conducta de la organización, entonces diferirá de acuerdo con las distintas prácticas conductuales

⁴⁷ La perspectiva teórica de legitimidad de Suchman (1995, p. 575-577) deriva del enfoque estratégico y el institucional. La perspectiva estratégica de legitimidad, asociada a Pfeffer y sus colaboradores (Pfeffer & Dowling, 1975), parte de reconocer que uno de los principales elementos de competencia y conflicto entre las organizaciones, es la legitimidad; por lo que es considerada un recurso de operación que las organizaciones obtienen, generalmente a través de la competencia y emplean para alcanzar sus fines. Por otro lado, el enfoque institucional (Powell y Dimaggio, 1999; Meyer y Rowan, 1977; Zucker Lynne, 1987) contrariamente al enfoque estratégico, considera la legitimidad no como un recurso de operación, sino como el resultado del complejo de creencias socialmente establecidas, es decir, las organizaciones no simplemente obtienen legitimidad del entorno, sino que las instituciones externas determinan a la organización en todos los aspectos. Las definiciones culturales determinan cómo la organización es construida, cómo opera y por lo tanto cómo es comprendida y evaluada. Desde esta perspectiva, legitimidad e institucionalización parecieran ser sinónimos. Dado que las organizaciones se enfrentan a desafíos estratégicos de operación y presiones institucionales, el autor considera necesaria esta dualidad en la determinación de la legitimidad, es decir, cuando la legitimidad funciona como un recurso de operación y cuando funciona como algo dado por hecho por el sistema de creencias socialmente establecido.

presentadas por la organización. De esta forma, Suchman (1995) identifica tres tipos de legitimidad: *pragmática*, *normativa* y *cognitiva* y las relaciona con las distintas formas de conducirse de la organización. En síntesis, el tipo de legitimidad depende de la dinámica de conducta que deriva de los distintos estímulos a los que responde la organización.⁴⁸

La legitimidad pragmática tiene lugar en la relación establecida entre la organización y su entorno inmediato, y en la medida en que la organización responde o reacciona a sus necesidades o requerimientos. La legitimidad pragmática tiene su origen, principalmente, en la relación de intercambio que se produce cuando algún bien o servicio generado por la organización es de beneficio o tiene un valor significativo para alguno de los grupos de interés, quienes a cambio corresponden con su aceptación y respaldo (Suchman, 1995, p. 578; Brinkerhoff, 2005, p. 5). Es decir, el entorno inmediato responde positivamente al percibir que la organización es receptiva y abierta a sus intereses y fines particulares.

La legitimidad moral (o normativa), tiene lugar cuando la organización refleja normas de conducta que son socialmente aceptadas (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648). Se origina en la evaluación normativa positiva de la organización, sus resultados y sus acciones; contempla la valoración de resultados, de técnicas y procedimientos empleados, de la estructura organizacional establecida y de la condición y características personales de los líderes o directivos, independientemente de que derive algún beneficio de la organización (Suchman, 1995, p. 579-581; Brinkerhoff, 2005; p. 4).

La legitimidad cognitiva deriva del conocimiento y comprensión de las actividades de la organización por el sistema social. Aldrich y Fiol (1994, p. 648) mencionan que difiere de las anteriores en que no se sustenta en una relación de interés (legitimidad pragmática) o en una evaluación normativa de sus acciones (legitimidad moral o normativa). La legitimidad cognitiva es resultado de la comprensión y aceptación de los fines que persigue la organización al estar en

⁴⁸ El autor, Suchman (1995) propone tres fuentes de legitimidad: pragmática, moral y cognitiva, derivado de la revisión de la literatura sobre la legitimidad estratégica (Pfeffer & Dowling, 1975), y la legitimidad institucional (Powell & DiMaggio, 1999; Meyer & Rowan, 1977; Zucker Lynne, 1987) y con base en identificar tras la observación de conductas de comportamiento de la organización, la fuente u origen de la legitimidad.

consonancia con la realidad social existente. Es decir, la organización “tiene sentido” para el sistema al compartir la misma perspectiva social, lo que le proporciona un marco de actuación para el desarrollo de sus actividades que la comunidad valida y acepta (Suchman, 1995, p. 582-583; Brinkerhoff, 2005, p. 6).

En síntesis, la legitimidad deriva de la validación del comportamiento de la organización (Berger & Luckman, 2008, p. 120) e involucra la percepción de los miembros del sistema social sobre su actuación (Suchman, 1995, p. 574; Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 416). En ese sentido, la legitimidad habita en las acciones de la organización, y demuestra su correspondencia con las normas de conducta socialmente establecidas (Parsons, 1960, p. 195). Sin embargo y pese a que la legitimidad reside en la conducta de la organización, no puede ser observada directamente (Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 418), por lo que Suchman (1995, p. 577) identificó ciertas condiciones presentes en su comportamiento que derivan de los estímulos a los que responde la organización y definió tres tipos de legitimidad asociados con cada dinámica de conducta en particular: la legitimidad pragmática responde a la receptividad de la organización a los requerimientos y demandas externas (Suchman, 1995, p. 578; Brinkerhoff, 2005, p. 5); la legitimidad moral (o normativa) deriva de la evaluación normativa positiva de la organización por el sistema social (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648; Suchman, 1995, p. 579-581; Brinkerhoff, 2005; p. 4), mientras que la legitimidad cognitiva resulta de la convergencia en la perspectiva social entre la organización y la sociedad en general (Suchman, 1995, p. 582-583; Brinkerhoff, 2005, p. 6).

2.3 La relación conceptual entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional

El comportamiento de las organizaciones se define a través de las instituciones. Las instituciones regulan la conducta y dirigen el rumbo de las actividades y la forma como la organización interactúa socialmente (Ayala, 1992, p.10; North, 1994, p. 360; North, 1998, p.11; North et al., 2009, p. 15). En su forma más general, una institución es un patrón social que determina la conducta de la organización (Jepperson, 1991, p. 195; North, 1993, p. 15). De esta forma, el desarrollo institucional de la organización, se refiere al grado alcanzado por ésta en el proceso reproductor de tales patrones sociales (Jepperson, 1991, p. 195; Berger & Luckman, 2008, p. 64-82). Es decir, la institucionalización alude a la incorporación de una serie de tipificaciones o ajuste a determinados patrones sociales que regulan la conducta de la organización. En consecuencia, la institucionalidad de la organización, se explica por las cualidades o características de su complejo de instituciones, mismas que describen su comportamiento y distinguen de otras organizaciones.

Parsons (1966, p. 195), define legitimidad como la correspondencia entre los valores asociados o implícitos en las acciones de la organización y las normas de conducta aceptadas socialmente. De esa forma, la legitimidad involucra la evaluación social de sus acciones (Dowling & Pfeffer, 1975, p. 122; Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 414) y su validación conforme a lo socialmente establecido (Parsons, 1966, p. 9; Suchman, 1995, p. 574), lo que proporciona una explicación de su existencia (Parsons, 1966, p. 9) y de su inclusión en el sistema social (Scott, 1995, p. 45). En consecuencia, la legitimidad es un componente importante y necesario al momento de comprender el desarrollo y la permanencia de la organización, ya que la coloca en posición de aspirar a recursos sociales que son necesarios para mantener y consolidar su permanencia (Parsons, 1966, p. 32-33; Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 414).

No obstante que la legitimidad habita en las acciones de la organización (Parsons, 1966, p. 9; Suchman, 1995, p. 577), el proceso de legitimación implica subjetividad, al intervenir la percepción, la opinión y las creencias particulares de quienes integran el sistema social donde está circunscrita la organización (Zimmerman & Zeitz, 2002, p. 418). En ese sentido, Suchman (1995, p. 574) define legitimidad organizacional como la percepción de que las acciones de la organización son correctas y adecuadas con base en las normas sociales establecidas, es decir, la legitimidad refleja la aceptación social de la organización de acuerdo con su marco institucional (Scott, 1995, p. 45; Díez et al., 2010a, p. 120).

Una vez descrita la función de las instituciones en el comportamiento de la organización (Ayala, 1992, p.10; North, 1994, p. 360; North, 1998, p.11) y su relación con la legitimidad (Parsons, 1966, p. 9; Suchman, 1995, p. 577), es necesario ampliar su explicación. North et al. (2009, p. 15) señalan que las instituciones regulan la forma como los individuos interactúan socialmente y definen el modo como el individuo crea su propia creencia y opinión sobre el comportamiento de los demás. En ese sentido, las instituciones definen tanto el comportamiento de la organización, como inciden en la percepción de los demás sobre su conducta. En consecuencia, la legitimidad se relaciona con la consonancia cultural, normativa y de valores entre el sistema social y la organización (Parsons, 1966, p. 195; Suchman, 1995, p. 574).

Por otro lado, con independencia del contexto en que se desenvuelven las organizaciones, existen normas, prácticas y procedimientos definidos socialmente.⁴⁹ La inclusión de tales elementos en las prácticas de la organización demuestra que actúa conforme a los preceptos sociales establecidos, ganando con ello legitimidad y mejorando sus perspectivas de supervivencia (Meyer & Rowan, 1977, p. 340; Powell & DiMaggio, 1999, p. 119),⁵⁰ resguardándola de ser cuestionada y

⁴⁹ Es importante mencionar que la teoría institucional, así como destaca la importancia de las instituciones como elemento clave que contribuye al orden social (algunos autores se refieren a ellas como sinónimo de orden social); y contribuye a la legitimidad si son valoradas, aceptadas y ejercidas socialmente, reconoce que pueden contribuir a la ilegitimidad, partiendo del hecho que también existen dentro del sistema social, conductas, prácticas y pautas de comportamiento profundamente arraigadas que, sin embargo, no son reconocidas socialmente, ni aceptadas colectivamente, lo que las vuelve ilegítimas.

⁵⁰ DiMaggio y Powell (1999, p. 119), en su trabajo sobre isomorfismo institucional, afirman que la dependencia respecto de procedimientos establecidos y validados socialmente, refuerza la legitimidad organizacional y las perspectivas de supervivencia, lo que sería de utilidad para explicar por qué en algunos campos organizacionales las organizaciones se

colocándola en posición de aspirar a determinados recursos sociales que la ayuden a lograr sus objetivos (Parsons, 1966, p. 32-33; Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 414). En consecuencia, la legitimidad le proporciona estabilidad y demuestra su inserción en el sistema social (Scott, 1995, p. 45; Díez et al., 2010a, p. 120). Sin embargo, es necesario considerar que cada sistema social posee características particulares y normas de conducta distintas, lo que hace complejo que la organización sea consistente con cada colectividad. De esa forma, si la existencia de la organización es justificada por el sistema social, es necesario determinar la combinación de factores que determinan su supervivencia (Zimmerman & Zeitz, 2002, p. 416).

Es importante observar que la institucionalización y la legitimidad no necesariamente mantienen una relación única y directa, es decir, no es posible generalizar o extender esa relación a todos los casos. Jepperson (1991, p. 201) menciona que si bien la legitimidad puede derivar de la institucionalización o contribuir a ella, también existen en el medio elementos ilegítimos o no aceptados socialmente que parecieran ser prácticas institucionalizadas en la comunidad, dada su penetración y estabilidad en la dinámica social, lo que las vuelve difíciles de erradicar o suprimir, como la corrupción o el crimen organizado (Buckley, 1970, p. 285). Por otro lado, no obstante que existen elementos institucionalizados desde el punto de vista normativo, no son legitimados socialmente por diferir con las creencias sociales, como el matrimonio entre personas del mismo sexo o el aborto.

Desde esta perspectiva, la institucionalización⁵¹ y la legitimación refieren a procesos sociales distintos (Buckley, 1970, p. 285) y no implican la existencia de una relación directa obligada, es decir, un elemento institucionalizado formal o normativamente no significa que es legitimado necesariamente, no obstante ser aceptado como válido dada su autoridad formal. La legitimación involucra la comprensión y aceptación voluntaria de las acciones con independencia de algún mecanismo de presión implícita en la formalidad o normatividad (Cruz, 2013, p. 45).

vuelven homogéneas. Sin embargo, consideramos que esta afirmación no se puede generalizar ni extender a todos los campos organizacionales, ya que cada organización pertenece a campos organizacionales distintos y responden o persiguen distintos intereses.

⁵¹ Es pertinente aclarar que la institucionalización a la que refiere Buckley está basada en un sistema de normas y estándares.

En síntesis, se sostiene la importancia de la legitimidad como determinante del desarrollo y permanencia de la organización (Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 414), derivada de la comprensión y aceptación de sus acciones conforme a las normas sociales establecidas (Parsons, 1966, p. 9; Suchman, 1995, p. 574); acciones que definen su comportamiento y que son determinadas por el complejo de instituciones que componen su propia estructura institucional (Ayala, 1992, p.10; North, 1994, p. 360; North, 1998, p.11; North et al., 2009, p. 15), formado por elementos adoptados del sistema social al que pertenece (Meyer & Rowan, 1977, p. 340; Powell & DiMaggio, 1999, p. 119) y por elementos propios desarrollados por la organización. Es decir, en el comportamiento de la organización se establece el vínculo entre las instituciones y la legitimidad (Parsons, 1966, p. 9; Suchman, 1995, p. 577). La legitimidad es conferida por el sistema social a la organización tras la validación de su comportamiento en función de las normas de conducta establecidas (Dowling & Pfeffer, 1975, p. 122; Scott, 1999, p. 222; Zimmerman & Zeitz, 2002 p. 414) y donde su comportamiento se explica en función de su propio sistema de instituciones (Ayala, 1992, p.10; North, 1994, p. 360; North, 1998, p.11; North et al., 2009, p. 15).

2.4 Organizaciones de la sociedad civil (OSC)

2.4.1 Sociedad civil y Estado.

La figura de la sociedad civil es relativamente moderna, sin embargo, su conceptualización ha evolucionado gradualmente dependiendo del momento histórico y de la forma de gobierno vigente. La discusión sobre su importancia y definición teórica ha tomado fuerza en las últimas décadas y está relacionado con determinados hechos históricos que han motivado su debate. Durante las décadas de los setenta y ochenta, tanto en Europa como en América Latina se suscitan movimientos sociales e intelectuales que se oponían a los regímenes autoritarios y represivos de la época y defendían la protección y la reorganización de la vida social frente al Estado. La oposición y la presión de estos movimientos sociales, emanados desde la base de la sociedad civil, así como la crítica de pensadores e intelectuales, terminaron por alterar el orden social establecido por el régimen y por favorecer, en algunos casos, su desarticulación, como es el caso de la transición de las dictaduras establecidas en algunos países de América Latina a la democratización (Cohen & Arato, 2000, p. 70).

Con estos acontecimientos, es evidente el resurgimiento de la importancia de la sociedad civil y su función como principal promotor de la democracia. Por ello, los estudiosos de la política y la sociología, consideran este periodo como punto de partida de la perspectiva contemporánea de la sociedad civil. Actualmente el concepto de sociedad civil está dotado de nuevos elementos y funciones, de cambios en las dinámicas políticas y en la relación con el Estado, que anteriormente no se tenía, por lo que se considera necesario hacer una breve descripción de la trayectoria conceptual del término y de su relación con el Estado, en un afán por adquirir mayor comprensión del ámbito del que emergen las organizaciones de la sociedad civil.

Comúnmente, cuando hablamos de sociedad civil lo hacemos en términos de lo que no se encuentra involucrado con lo público o lo político, con lo gubernamental o el Estado y aludimos a un grupo de ciudadanos que trabajan en áreas de interés

colectivo, pero desde una perspectiva civil o social. Sin embargo, su conceptualización va más allá de lo anterior y merece un entendimiento mayor de sus funciones, sus alcances y sus límites, así como de la relación que guarda con el Estado y con el sistema económico.

2.4.1.1 Evolución del concepto de sociedad civil.

En los inicios de la teoría política moderna, los teóricos del contractualismo planteaban que los individuos no integraban una sociedad en un principio, sino que se encontraban aislados unos de otros y poseían plena libertad, igualdad y derechos naturales (Hobbes, 1980, p. 100). A esta condición de los individuos se le denominó *estado natural*.

Thomas Hobbes, conocido como uno de los principales teóricos del llamado contractualismo clásico, afirmaba que en el estado natural el individuo es ambicioso, desconfiado y dominante, conduciéndolo a una situación de conflicto permanente⁵² con los demás (Hobbes, 1980, p. 101). De esta forma, y sin la existencia de un poder común que los atemorice, los individuos se hallan en lo que el autor denominó *estado de guerra* (Hobbes, 1980, p. 102). De esta forma, la finalidad de la constitución del Estado a través de un contrato o acuerdo social era la conservación de la seguridad del individuo y por consiguiente el logro de una vida social armónica (Hobbes, 1980, p. 137).

En este caso, el contrato social⁵³ representaba la única forma de establecer un poder común sobre los individuos (Hobbes, 1980, p. 140; Cohen & Arato, 2000, p. 116). Los individuos, al renunciar a su estado natural, confieren su poder a un hombre o a una asamblea de hombres, quienes por pluralidad de votos reducen sus voluntades a una sola. De esta forma, la multitud unida y representada en una persona, se denominó Estado (Hobbes, 1980, p. 141).

⁵² Hobbes (1980, p. 101), menciona que, dada la situación de desconfianza mutua entre los individuos en el estado natural, no existía algún medio capaz para que el individuo se protegiera a sí mismo de otros como el dominio a través de la fuerza o la astucia, justificándolo como necesario para su conservación.

⁵³ Hobbes (1980, p. 109) refiere al contrato social como la transferencia de derechos.

En síntesis, desde la perspectiva contractualista, los individuos pierden su poder al ceder o transferir los derechos que poseen en estado natural a través del contrato (Hobbes, 1980, p. 109), constituyendo un Estado (Hobbes, 1980, p. 141; Cohen & Arato, 2000, p. 116), siendo a través del poder soberano la forma de establecer un vínculo social entre individuos originalmente aislados (Hobbes, 1980, p. 140; Cohen & Arato, 2000, p. 117, Blanco, 2005, p.22). De esta forma, sociedad civil/política y Estado son conceptos posibles de identificar, sin embargo, no existe una separación entre ellos.

Posteriormente, no obstante que el pensamiento de Locke se circunscribe a la denominada teoría contractualista iniciada por Hobbes, la perspectiva individualista que describe a los seres humanos como individuos antisociales y dominantes por condición natural (Hobbes, 1980, p. 101), parece cambiar con Locke, para quien el estado natural representa una condición pacífica en la que los individuos conviven y tiene la capacidad de construir –mediante el contrato- las estructuras sociales necesarias para su desarrollo, derivando en la formación de la sociedad civil (Wences, 1998, p. 20). De esta forma, Locke concibe el estado natural como una condición donde los individuos son, desde un principio, miembros de una limitada e incipiente sociedad y no una condición *asocial* y de conflicto constante (Wences, 1998, p. 27). Es decir, Locke percibe la sociedad civil como un estado de perfeccionamiento y conservación del estado natural.

Locke distingue entre el Estado y la sociedad, al argumentar la diferencia entre ceder poder a la sociedad y ceder poder al gobierno, al que la sociedad ha establecido sobre sí misma (Wences, 1998, p. 27; Cohen & Arato, 2000, p. 117; Locke, 2010, p. 127). Para Locke, la sociedad civil es una comunidad establecida por individuos que han decidido entablar una relación con el propósito de alcanzar sus legítimos intereses, relación de la que deriva el gobierno, entendido como una institución cuya labor es conservar el orden para el desarrollo de la misma sociedad (Wences, 1998, p. 13; Locke, 2010, p. 88-89).

Locke (2010, p. 127) argumenta que el poder del gobierno constituido por los individuos al entrar en sociedad,⁵⁴ no debe ir más allá de pretender el bien común y proteger a los miembros de las condiciones difíciles e inseguras del estado de naturaleza. En ese sentido, Locke reconoce los límites y define el alcance del poder del gobierno y de la sociedad, estableciendo la distinción entre ambos (Wences, 1998, p. 32). Por otro lado, Locke (2010, p. 204-205) refiere la posibilidad de disolución del gobierno, cuando éste vaya en contra de su función primordial. En ese caso, la población puede reasumir su poder original y establecer otra legislatura (Wences, 1998, p. 34-35). De esta forma se identifica que, Estado y sociedad civil son dos entidades distintas (Cohen & Arato, 2000, p. 117, Blanco, 2005, p.25), perspectiva que posteriormente se consolida con Montesquieu.

La concepción teórica de Montesquieu se aleja de la perspectiva contractualista, sin embargo, refiere al estado de naturaleza y al estado de guerra considerado por Hobbes y Locke (Althusser, 1968, p. 24). No obstante que el objeto de estudio de su obra son las leyes, logra a través de ello precisar el concepto de sociedad civil y su distinción del Estado. Derivado de su estudio sobre el derecho romano, Montesquieu divide entre Derecho Civil y Derecho Político. En tanto que el Derecho Político regula a través de sus leyes las relaciones entre gobierno y gobernado, el Derecho Civil regula las relaciones entre los ciudadanos para lo cual se han constituido otras leyes (Montesquieu, 1951, p. 32; Cohen & Arato, 2000, p. 117).

De esta forma sociedad civil y Estado se explican como dos entidades disímiles dentro de una entidad más amplia en su conjunto: un conjunto de ciudadanos o una sociedad civil y una sociedad política o gobierno. En este caso, el aporte más significativo de Montesquieu a la discusión teórica sobre sociedad civil, fue sin duda el sentar las bases para la redefinición moderna del concepto de sociedad civil (Cohen & Arato, 2000, p. 118, Blanco, 2005, p.32).

⁵⁴ Para tal objetivo, el individuo renuncia al poder personal de castigar y lo trasfiere a un poder común que el mismo designa (Wences, 1998, p. 32).

Asociada con el surgimiento de la economía política clásica, y en oposición a la tradición contractualista iniciada por Hobbes (Wences, 1998, p. 49), Ferguson no distingue entre el estado natural y el *estado de sociedad*, considera al estado de sociedad tan antiguo como el hombre mismo, quien no es un individuo aislado sino es parte de una sociedad completa. Es decir, su punto de partida es el individuo ya asociado (Wences, 1998, p. 43). No reconoce el paso entre un estado natural a un estado de sociedad, sino el paso de una sociedad incivilizada a una sociedad civilizada (Cohen & Arato, 2000, p. 119).

Para Ferguson, el hombre tiene una disposición natural a la evolución progresiva, lo que deriva en un tránsito desde una situación inicial de sociedad incivilizada hacia una sociedad civilizada (Wences, 1998, p. 45 y 58) donde los individuos comienzan a dedicarse a múltiples ocupaciones, se mueven en terrenos más amplios y surgen otras diferencias. En ese orden, la idea de sociedad civil de Ferguson se sustenta en la idea del progreso del ser humano, lo que deriva en el desarrollo de las actividades comerciales y en el florecimiento de la vida urbana. Así, Ferguson relaciona el crecimiento económico con el crecimiento y desarrollo de la sociedad civil (Wences, 1998, p. 68; Cohen & Arato, 2000, p. 119), donde el progreso de las actividades económicas da origen a la división del trabajo como mecanismo para el desarrollo de las habilidades de los hombres y del aumento de la producción (Ferguson, 1974, p. 227). En síntesis, la sociedad civil de Ferguson tiene como eje central el progreso, factor que permite la civilización de la sociedad (Wences, 1998, p. 79, Blanco, 2005, p. 36).

Dentro de la primera teoría moderna de sociedad civil, se ubica la concepción teórica del alemán Georg Wilhelm Friedrich Hegel. Hegel, al modo de la economía política clásica, integra el aspecto económico al análisis de la sociedad civil y da continuidad a lo establecido por Montesquieu, separando sociedad civil y Estado como dos ámbitos distintos de la vida pública (Cohen & Arato, 2000, p. 120). Con Hegel, el concepto de sociedad civil adquiere un sentido primordialmente civil y deja de utilizarse como sinónimo de lo político, es decir, sociedad civil ya no comprende al Estado en su totalidad, sino que representa un momento en la formación de éste (Wences, 1998, p. 97).

Para Hegel, la sociedad civil es una esfera posterior a la familia, esto es, fuera del entorno familiar, las personas necesitan establecer relaciones particulares con otros agentes, por lo que concibe al Estado como la esfera que concilia los intereses particulares de la sociedad civil. De esta forma la sociedad civil aparece como momento intermedio entre la familia y el Estado (Hegel, 1986, p. 155; Wences, 1998, p. 110, Blanco, 2005, p. 44)

Posterior a Hegel, Marx dio relevancia al análisis de la dimensión económica. El ámbito en el que Hegel situó a la sociedad civil, cambiaría drásticamente desde la perspectiva de Marx y quedaría asentada sobre la base de las relaciones económicas, desestimando la dimensión asociativa de la sociedad civil y su relación política con el Estado, determinada ahora por las relaciones sociales de producción y del trabajo (Bobbio, 1996, p. 46). Para Marx, el Estado corresponde a un mecanismo de control, que lejos de mediar los intereses y las relaciones de la sociedad en general, representa el interés particular de la clase dominante (Marx, 1968, p.8).⁵⁵ Desde esta perspectiva, el Estado es propiedad privada de un sector de la sociedad civil representada por la clase dominante (Marx, 1968, p.9, Blanco, 2005, p. 48). Con Marx, se percibe cierto retroceso en el desarrollo teórico del concepto de sociedad civil alcanzado con Hegel, en el sentido de que la sociedad civil, esfera diferenciada y autónoma del Estado, pierde su dimensión asociativa y es ahora sede de las relaciones económicas y base de la estructura jurídica y política (Bobbio, 1996, p. 47).

Una cualidad importante en el desarrollo teórico de la sociedad civil de los siglos XIX y XX es su vínculo con la democracia. Alexis de Tocqueville, demostró la compatibilidad de la sociedad civil y la democracia a través de las asociaciones voluntarias.⁵⁶ De su análisis, basado en el estudio de la sociedad norteamericana, su contexto y efectos, derivaría posteriormente su concepción de sociedad civil. Para Tocqueville, la capacidad de asociación de la población es la base del modelo de sociedad civil y el camino para mantener su libertad y con ello un estado social

⁵⁵ Marx, *Crítica de la filosofía del Estado de Hegel*, 1968, prólogo de Adolfo Sánchez Vázquez.

⁵⁶ Cohen y Arato (2000, pág. 151)

democrático.⁵⁷ A través de las asociaciones⁵⁸ era posible prevenir la anarquía, el absolutismo o el uso excesivo del poder por el Estado, veía en ellas la verdadera fuerza de la sociedad.⁵⁹ En síntesis, el modelo de sociedad civil que propone Tocqueville, es aquel integrado por asociaciones civiles que conforman una entidad autónoma e independiente del Estado, que representa los intereses de los ciudadanos y que limita el poder del Estado (Blanco, 2005, p. 52).

La perspectiva teórica de Antonio Gramsci da continuidad a la tradición hegeliana, invirtiendo la tendencia reduccionista de Marx, concentrándose en la dimensión de las asociaciones y de las intermediaciones culturales.⁶⁰ “Gramsci llama sociedad civil a la esfera en la que actúan los aparatos ideológicos⁶¹ cuya tarea es la de ejercer la hegemonía y mediante la hegemonía obtener el consenso”.⁶² Contrario a la noción de Ferguson y Marx sobre la economía, Gramsci la percibe separada de la sociedad civil, reconociendo en ella nuevas formas de asociación y pluralidad: iglesia, sindicatos, instituciones culturales, clubes, partidos políticos y demás organismos comúnmente considerados privados,⁶³ añadiendo al concepto a los movimientos sociales.⁶⁴ En Gramsci se independizan las esferas económica, social y del Estado (Blanco, 2005, p. 56). Este esquema tripartito representa la principal aportación del autor al debate teórico sobre sociedad civil y establece un distanciamiento de Hegel y Marx.⁶⁵

Entre los sucesores de Gramsci, para el italiano Norberto Bobbio, la sociedad civil es el escenario donde tienen lugar los conflictos económicos, ideológicos, religiosos y sociales que el Estado debe resolver a través de la conciliación, la prevención o la represión.⁶⁶ Bobbio señala que la sociedad civil está integrada por

⁵⁷ Tocqueville (2002), pensaba que el estado social democrático era determinado por la igualdad de condiciones de los ciudadanos, disminuyendo con ello las grandes concentraciones de capital y la división de clases, sin embargo, representaba una amenaza potencial contra la libertad; el individualismo como producto de esta igualdad de condiciones podía derivar en una anarquía o en un absolutismo que coartara la libertad de la sociedad. Desde su perspectiva, el individualismo debilita el desarrollo de las virtudes públicas necesarias para mantener el estado social democrático.

⁵⁸ Tocqueville llamaba comunas a las asociaciones civiles de la época.

⁵⁹ Véase *La democracia en América*. (Tr. Cuellar L.) México: Fondo de Cultura Económica. Tocqueville, A. (2002). Pág. 70

⁶⁰ Cohen y Arato (2000). Ídem.

⁶¹ Los aparatos ideológicos a los que refiere Gramsci son la sociedad política o Estado.

⁶² Bobbio (2002). Pág. 49

⁶³ Cohen y Arato (2000). Pág. 174

⁶⁴ Ídem. Pág. 178

⁶⁵ Ídem. Pág. 174.

⁶⁶ Bobbio, N. (2002). Pág. 43

las clases sociales y más ampliamente por grupos, movimientos sociales, asociaciones y organizaciones que las representan o que se declaran sus representantes.⁶⁷ Destaca como caso particular a los partidos políticos, ya que desde su perspectiva tienen injerencia tanto en la sociedad civil como en el Estado, por lo que propone intercalar entre los conceptos de sociedad civil y Estado, el de sociedad política.⁶⁸

Un referente importante en la discusión teórica sobre sociedad civil es la de Cohen y Arato (2000). La conceptualización que los autores hacen de sociedad civil, propone su diferenciación no solo del Estado, sino también de la economía. Cohen y Arato, aludiendo al modelo tripartita de Gramsci, que comprende a la sociedad civil, el Estado y el mercado, toman en cuenta las consideraciones hechas por Tocqueville en relación a las asociaciones civiles como parte central de la misma, reconociendo⁶⁹ en ella el papel fundamental que ocupa en la lucha por la democracia.⁷⁰

Cohen y Arato definen operativamente a la sociedad civil como:

“una esfera de interacción social entre la economía y el Estado, compuesta ante todo de la esfera íntima (especialmente la familia), la esfera de las asociaciones (en especial las asociaciones voluntarias), movimientos sociales y las formas de comunicación pública. La sociedad civil se crea por formas de autoconstitución y automovilización”.⁷¹

De lo anterior se desprende que la sociedad civil tiene como determinantes de su aparición formas autónomas de asociación, socialización y comunicación derivadas desde la base social (la familia); lo característico de la sociedad civil está determinado por su autonomía del Estado y del mercado. Sin embargo, mencionan

⁶⁷ Bobbio N. (2002, p. 43) las describe como: organizaciones de clase, grupos de interés, asociaciones de diverso tipo con fines sociales e indirectamente políticos, movimientos de emancipación de grupos étnicos, de defensa de derechos civiles, de liberación de la mujer, movimientos juveniles, etc.

⁶⁸ Los partidos políticos tienen la función de recibir y transmitir las demandas de la sociedad civil que posteriormente se vuelven objeto de decisión política; razón por la que Bobbio establece que los partidos políticos tienen un pie en la sociedad civil y otro en las instituciones del Estado.

⁶⁹ Tocqueville (2002, pág. 70) y Cohen y Arato (2000, pág. 456)

⁷⁰ Cohen y Arato (2000, pág. 11)

⁷¹ Ídem. Pág. 8

que es necesario distinguir a la sociedad civil de una sociedad política y una sociedad económica,⁷² las cuales surgen generalmente de la sociedad civil, pero participan directamente del poder del Estado y de la producción y distribución económica respectivamente; los autores consideran a la sociedad política y la sociedad económica un intermediario en la relación entre sociedad civil y Estado y a la sociedad económica con el mercado.⁷³

El concepto de sociedad civil, aunque ligado por un lado con el Estado y por otro con el mercado, ha seguido una trayectoria donde se aprecia que ha adquirido una paulatina autonomía e independencia del Estado y de la economía. Esto representa más que un antagonismo, que sus funciones, elementos que la componen, campo de acción, así como sus alcances e interrelaciones están diferenciados y establecidos. Para fines de esta investigación es de relevancia la concepción contemporánea de sociedad civil⁷⁴ que destaca la capacidad y las diversas formas de asociación y movilización de la sociedad civil.

En síntesis, en la época del contractualismo, Hobbes plantea la existencia de un contrato social como mecanismo para establecer un dominio común sobre los individuos para asegurar la armonía y su supervivencia, a lo que se le reconoce como Estado. De esta forma, el contrato social es la forma de asociación existente, por la que aparentemente, Estado y sociedad civil existen sin una distinción o separación clara.

Dentro de la misma tradición, Locke comienza a distinguir la sociedad civil de sociedad política al identificar que el gobierno es un poder establecido por la sociedad misma por encima de ella para mantener la estabilidad social, idea que posteriormente se consolida con Montesquieu, al considerar adicionalmente el área de competencia del derecho civil y el derecho político.

De la época de la ilustración escocesa, Ferguson, en oposición a la noción contractualista, propone una concepción de sociedad civil basada en el progreso y

⁷² La sociedad política está integrada generalmente por partidos políticos, organizaciones políticas y políticos públicos (parlamentos); y la sociedad económica por organizaciones de producción y distribución, generalmente empresas, cooperativas y sociedades (Ídem. Pág. 9).

⁷³ Cohen y Arato (2000, pág. 9)

⁷⁴ Tocqueville, Gramsci, Bobbio y Cohen y Arato.

la división del trabajo como mecanismo para alcanzarlo. Desde su óptica, la sociedad civil pasa de una sociedad ruda a una sociedad civilizada basada en la división del trabajo y la especificación de las tareas. De esta forma la base de su perspectiva teórica sobre la sociedad civil es económica.

Posteriormente Hegel logra conjugar las consideraciones del contractualismo con las consideraciones de la economía política. Desde la visión de Hegel, la sociedad civil es un periodo entre la familia y el Estado, donde este último es el encargado de conciliar los intereses y las relaciones de los integrantes de la sociedad; en otras palabras, el Estado determina, ordena y mantiene en unidad a la sociedad. Según Hegel el Estado es el eje de la sociedad.

Aunque la teoría de Marx tiene un gran alcance, se contrapone a la concepción de Hegel. Para Marx, la sociedad civil está determinada por las relaciones sociales de producción, es decir, el individuo se asocia a otro movido sólo por el interés privado. Desde esta perspectiva, la base de la sociedad civil regresa a ser económica y el Estado se explica a partir de las relaciones económicas, lugar donde se dan las contradicciones y la lucha entre las clases y los partidos políticos. En síntesis, el Estado está en función de la sociedad civil y la sociedad civil está subordinada al interés privado. Por otro lado, Tocqueville centra su atención en la capacidad de asociación de la población y hace de ello la base de su modelo de sociedad civil, identifica a las asociaciones civiles en general como una entidad autónoma e independiente del Estado.

El modelo tripartita de Gramsci identifica la independencia y autonomía de las esferas social, económica y de gobierno al reconocer que cada entidad tiene una lógica de funcionamiento diferente. Sucesor de la tradición Gramsciana, Bobbio considera a la sociedad civil la arena de las relaciones y conflictos entre los individuos y los grupos fuera del poder del Estado y propone intercalar a la sociedad política como intermediario entre sociedad civil y gobierno.

La idea contemporánea de sociedad civil basada en el modelo tripartito de Gramsci: sociedad civil, gobierno y mercado, fue retomada por Cohen y Arato. Destacan los elementos que dan parte a la creación de la sociedad civil, es decir, la sociedad civil se constituye, moviliza y limita de forma autónoma. Además,

reconocen a las asociaciones voluntarias, movimientos sociales y otras formas de comunicación y socialización como parte central de la sociedad civil.

Para concluir, podemos decir que el concepto de sociedad civil ha experimentado una evolución paulatina, en donde ha adquirido autonomía e independencia del Estado y del mercado.⁷⁵ Sin embargo, desde la perspectiva contemporánea, no significa una contraposición entre las distintas esferas,⁷⁶ sino el reconocimiento de la particularidad de sus funciones, de su naturaleza, de los elementos que componen las distintas esferas, los fines e intereses que las movilizan y de su lógica propia de operación. Destaca la admisión de la esencia de la sociedad civil: su capacidad de asociación consciente, autoorganización y de comunicación,⁷⁷ así como la representación de sus distintas formas de asociación: asociaciones (en especial las asociaciones voluntarias), movimientos sociales y formas de comunicación pública.⁷⁸

2.4.2 Conceptualización de las organizaciones de la sociedad civil.

Como se comentó en el apartado anterior, la figura de la sociedad civil es relativamente moderna. Su conceptualización evoluciona a la par de ciertos hechos históricos: los movimientos sociales e intelectuales en oposición a los regímenes autoritarios tanto en Europa como en América Latina en las décadas de los setenta y ochenta. Con esos acontecimientos es claro el resurgimiento intelectual sobre el tema y se reconoce a la sociedad civil como elemento promotor de la democracia.

⁷⁵ La definición de sociedad civil que adoptó el Banco Mundial, ideada por una serie de líderes de centros de investigación, distingue a la sociedad civil del Estado y del mercado; reconoce que está integrada por un complejo de organizaciones de fines diversos (<http://web.worldbank.org>, recuperado el 18 de octubre del 2012):

“El término sociedad civil se refiere a una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro que están presentes en la vida pública, expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas”

⁷⁶ Cohen y Arato (2000, p.10), mencionan: “Finalmente queremos destacar que en las democracias liberales sería erróneo ver a la sociedad civil como si por definición estuviera en oposición a la economía y el Estado. Nuestros conceptos de las sociedades económica y política (que reconocemos complican nuestro modelo de tres partes) se refiere a esferas mediadoras a través de las cuales la sociedad civil logra influir en los procesos políticos, administrativos y económicos. Una relación antagónica de la sociedad civil, o de sus actores, con la economía o el Estado surge cuando estas mediaciones fracasan o cuando las instituciones de las sociedades política y económica sirven para aislar el proceso de toma de decisiones y a quienes deciden de la influencia de las organizaciones e iniciativas sociales y de las formas de decisión pública.”

⁷⁷ Ídem.

⁷⁸ Ídem. Pág. 8

A partir de estos hechos, la noción contemporánea de sociedad civil toma forma,⁷⁹ además de reconocer la importancia de la evolución teórica del concepto, también lo es el alcance y capacidad operativa de la misma, la cual se ha incrementado de manera importante en el mundo.

Tomando como punto de partida la perspectiva contemporánea,⁸⁰ destaca como eje central de la sociedad civil a las asociaciones voluntarias, los movimientos sociales y otras formas de comunicación y socialización. Dentro de esta categorización, es en las asociaciones voluntarias donde se ubica la forma de asociación objeto de estudio de esta investigación: las organizaciones de la sociedad civil.⁸¹

Actualmente el término OSC se ha posicionado e integrado al vocabulario cotidiano para definir a las organizaciones que emergen o forman parte de la sociedad civil, sin embargo, existen otros términos que pretenden referirse a ellas describiendo su contexto, es decir, citando las circunstancias en las cuales se presentan: organizaciones no gubernamentales (ONG),⁸² organizaciones sin fines de lucro (ONL), organizaciones del tercer sector, organizaciones de la sociedad civil (OSC), etc. Algunas de estas denominaciones corresponden más a lo que no son o no hacen, que a lo que son o realizan o bien a las características que las distinguen de otros tipos de organización.

El término organizaciones no gubernamentales (*ONG*), fue empleado por primera vez en el año de 1950. Fue otorgado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) a las organizaciones de la sociedad civil para diferenciarlas de las representaciones de los Estados miembros del organismo y para referirse a organizaciones con funciones permanentes, de carácter privado y con autonomía e independencia del Estado.⁸³ El término de organizaciones no gubernamentales, es

⁷⁹ Véase: El resurgimiento contemporáneo de la sociedad *civil en Sociedad civil y teoría política. México: Fondo de Cultura Económica. Cohen y Arato (2000, pág. 52-112)*

⁸⁰ Ídem.

⁸¹ En lo sucesivo, se empleará el acrónimo OSC para referirnos a las organizaciones de la sociedad civil.

⁸² El término ONG fue utilizado por la Organización de las Naciones Unidas en 1950 para referirse a todas aquellas representaciones de organismos humanitarios cada vez más importantes en la escena internacional que acudían en representación de sí mismos y no de algún Estado.

⁸³ En algunas ocasiones, el término ONG es usado para acentuar que el ámbito de acción de la organización excede las fronteras de un determinado país.

negativo bajo la óptica de que está construido desde lo que no es. Es decir, destaca sólo el carácter no gubernamental o no estatal de las OSC.

La denominación de organizaciones no lucrativas (ONL) es empleado para preponderar que entre los fines de la organización no se encuentra la consecución de algún beneficio económico,⁸⁴ aunque ofrecen o producen bienes y servicios para la comunidad, lo hacen sin algún afán de lucro. Esta expresión suele utilizarse con mayor frecuencia en países de influencia anglosajona,⁸⁵ en donde se les conoce como: *nonprofit organization* o *non for profit organization*. De manera similar el término está construido sobre la base de algo que no es, es decir acentúa únicamente su carácter no lucrativo; la no distribución de ganancias entre sus miembros.

El título de organizaciones del tercer sector se fundamenta en la existencia de tres sectores en la sociedad: el sector público, identificado con el gobierno; el sector privado, identificado con el mercado y las empresas con fines de lucro y el sector de las organizaciones de la sociedad civil.⁸⁶ Esta expresión lo que hace es distinguirla de las organizaciones propias del Estado y las del mercado, sin embargo, esta denominación es de carácter excluyente o separatista ya que las organizaciones que no caben en el sector público o en el sector privado son ubicadas directamente dentro del sector de las organizaciones de la sociedad civil, sin mayor consideración o análisis de sus características.

Uno de los términos más aceptados y comúnmente empleados y que describe de mejor manera su ámbito de acción, es el de organizaciones de la sociedad civil (OSC). Con este término nos referimos de manera general a “organizaciones conformadas por personas que se nuclean en grupos estructurados con base en normas, intereses, objetivos y fines particulares, que tienden a dar respuesta a necesidades sociales, grupales o colectivas”.⁸⁷

⁸⁴ Sin embargo, se da el caso que las OSC comercializan bienes o servicios para su propia sustentabilidad y operación.

⁸⁵ Estados Unidos, Australia, Reino Unido, etc.

⁸⁶ Véase: *Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos*. México: Universidad Iberoamericana. Aguilar, R. (2006). Pág. 91.

⁸⁷ Véase: *Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía*. Buenos Aires: Espacio Editorial. Acotto, L. (2003). Pág.35

La denominación OSC describe de manera adecuada la realidad de este tipo de organización: son de *carácter privado*, es decir, son constituidas por particulares, aunque en muchos de los casos emplean recursos públicos para el desarrollo de sus actividades o realizan actividades para incidir en políticas públicas, pero lo hacen de manera descentralizada del gobierno. Aun siendo de origen privado no persiguen intereses propios, esto quiere decir que el beneficio de las actividades que desarrollan es para cierta población objetivo⁸⁸ establecida bajo criterios distintos a los de otro tipo de organización.⁸⁹ Son *independientes del gobierno*, esto quiere decir que no pertenecen al gobierno, aunque en ocasiones reciben recursos, interactúan o se coordinan con alguna organización gubernamental o nivel de gobierno; son *autónomas*, tienen la capacidad de gobernarse a sí mismas a través de normas y reglas establecidas internamente, sin embargo no significa que estén excluidas del cumplimiento de normas y reglas establecidas por el gobierno para regular su operación. Las OSC presentan⁹⁰ una organización con estructura propia de relaciones y reglas de funcionamiento, objetivos estables, cierto grado de profesionalización en sus acciones y en la mayoría de los casos cuentan con personalidad jurídica.

En relación con su sostenimiento, al ser de carácter social, *no persiguen beneficios económicos*, no buscan obtener ganancias como producto de su ejercicio. Sin embargo, existe el caso en que realizan ciertas actividades de comercialización de productos o servicios para la obtención de recursos, cuyas utilidades son empleadas para sostenimiento y no para distribución entre sus miembros,⁹¹ por lo que sus fuentes de financiamiento generalmente se basan en convenios de cooperación, donaciones y patrocinios.⁹²

⁸⁸ Los integrantes de la población objetivo de las OSC comúnmente son llamados beneficiarios.

⁸⁹ Véase a Cadena Roa, J. en la introducción de, *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. Cadena Roa, J. (2004). Pág. 7-20

⁹⁰ Ver a Manuel Canto Chac, en la *Disputa teórica sobre las organizaciones civiles. Un asunto político-ideológico* en la obra *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: Centro de Investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades. Cadena Roa, J. (2004). Pág. 60.

⁹¹ Acotto, L. (2003). Pág.38

⁹² Véase a Alberto J. Olvera en el ensayo, Representaciones e ideologías de los organismos civiles en México, del libro, *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: Centro de Investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades. Cadena Roa, J. (2004). Pág. 39.

La integración y permanencia de los miembros en la organización es voluntaria, no existe una obligación de adherirse o permanecer en ellas. La participación se rige generalmente por la identificación del individuo con campos específicos de la vida social y de su interés en realizar a través de la organización, acciones tendientes al bienestar colectivo,⁹³ por lo que la *participación ciudadana es consciente y voluntaria*. Sin embargo, en la mayoría de los casos, están presente las relaciones laborales, por lo que también participan del mercado laboral.⁹⁴

De *carácter social*, los fines de las OSC responden a diversos motivos o filosofías, por lo que la orientación de sus actividades puede estar dirigida al logro de objetivos éticos, culturales, científicos, religiosos, filantrópicos, políticos, etc. En general, sus acciones están enfocadas a incidir en la vida pública en cuestiones de carácter social, político y económico promovidas desde la sociedad civil,⁹⁵ desde una *perspectiva de beneficio colectivo y fines lícitos*.⁹⁶

Retomando la forma como se compone la sociedad civil desde la perspectiva contemporánea,⁹⁷ para efectos de esta investigación es importante distinguir a las OSC de los movimientos sociales y de otras formas de asociación que también la conforman, como las organizaciones gremiales, de profesionistas o de empresarios, ya que a diferencia de las anteriores, los beneficios resultantes de las actividades que desarrolla la OSC, no son para los miembros de la organización propiamente, sino para terceros, por lo que la OSC no representa a los intereses particulares de sus miembros como es el caso de los movimientos sociales, sindicatos, cámaras empresariales, colegios de profesionistas, etc., en donde se busca, a través de las acciones de la organización, alcanzar objetivos que beneficien a sus integrantes. En relación al origen de los recursos con los que se sostiene, éstos provienen de fuentes distintas a sus miembros o sus beneficiarios; situación contraria a otros tipos de organización, en donde gran parte de los recursos necesarios para financiar sus

⁹³ Ver a Manuel Canto Chac, en la *Disputa teórica sobre las organizaciones civiles. Un asunto político-ideológico* en la obra *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: Centro de Investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades. Cadena Roa, J. (2004). Pág. 60.

⁹⁴ Alberto J. Olvera. Ídem.

⁹⁵ Alberto J. Olvera. Ídem.

⁹⁶ Acotto, L. (2003). Pág.38

⁹⁷ La perspectiva contemporánea de sociedad civil, integra a las asociaciones voluntarias, a los movimientos sociales y a otras formas de comunicación y socialización.

acciones provienen de sus agremiados, en forma de cuotas o membresías. Por otro lado, referente al ámbito de acción de las OSC,⁹⁸ se distinguen de partidos y asociaciones políticas dado que sus acciones están limitadas a lo social a diferencia de las organizaciones políticas quienes persiguen el poder político. Sin embargo, aunque de carácter social, las acciones de las OSC van encaminadas a lograr algún efecto en cuestiones de la vida pública.⁹⁹

Con base en lo anterior y de manera general, podemos decir que distanciando a los movimientos sociales, el sector de las OSC queda integrado por organizaciones religiosas, organizaciones y partidos políticos, organizaciones de auto-beneficio¹⁰⁰ y organizaciones de beneficio a terceros;¹⁰¹ siendo esta última categoría la forma de organización objeto de esta investigación: organizaciones surgidas de la sociedad civil, autónomas, sin fines de lucro, de carácter privado, de participación consciente y voluntaria, orientadas a incidir en cuestiones de la vida pública, sin interés en el poder político y de beneficio de terceros. De esta forma, quedan excluidos de esta denominación los movimientos sociales, organizaciones gremiales, profesionales, empresariales, políticas y religiosas.¹⁰²

Como destacan los teóricos,¹⁰³ las OSC representan un componente fundamental de cualquier sociedad civil desde la perspectiva de que en ellas se expresa el derecho elemental de asociación del individuo. Al hacerlo, se promueve y fortalece el sentido de comunidad y a través de las acciones que se realizan, el ejercicio de la ciudadanía.¹⁰⁴ De esta forma las OSC coadyuvan, como canales de

⁹⁸ Villalobos (citado por Aguilar, 2006, pág. 89), menciona que las OSC cuentan con una gran variedad de causas sociales, que van desde asistencia y beneficencia a grupos vulnerables, defensa y promoción de derechos humanos, desarrollo comunitario, lucha contra la pobreza, preservación del medio ambiente, democracia representativa y participativa, justicia social y recientemente, en nuestro país, lucha contra la corrupción, impunidad y fortalecimiento del estado de derecho.

⁹⁹ Véase a Cadena Roa, J. en la introducción de, *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. Cadena Roa, J. (2004). Pág. 7-20

¹⁰⁰ Cámaras de empresarios, colegios de profesionistas, sindicatos, etc.

¹⁰¹ Véase a Aguilar, R. (2006) en *Las Organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos*. México: Universidad Iberoamericana. Pág. 92.

¹⁰² Alberto J. Olvera, en el ensayo, Representaciones e ideologías de los organismos civiles en México, del libro, *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: Centro de investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades. Cadena Roa, J. (2004). Pág. 39.

¹⁰³ Tocqueville (2002), Gramsci, en Cohen y Arato (2000), Bobbio (2002), Cohen y Arato (2000).

¹⁰⁴ Ciudadanía se refiera a los valores, acciones y principios a través de los cuales los individuos se identifican como parte de un grupo ubicado en un espacio territorial, ya sea geográfico, social o cultural y al formar parte de él, son poseedores de ciertos derechos sociales (Laura Acotto, 2003, pág. 60).

participación ciudadana, al establecimiento de una sociedad democrática y plural,¹⁰⁵ por lo que en su conjunto representan una fuerza social, política, incluso económica. La atención de problemas y necesidades de la comunidad, son factores que motivan e incitan a los miembros de una sociedad a participar en acciones de carácter colectivo en búsqueda de solución, por lo que, al integrarse a cierto grupo de individuos u organizaciones con la misma intención, se crea una verdadera fuerza social capaz de producir cambios fundamentales en la sociedad.

Aguilar (2006, p. 94-95) menciona que el eje central de las OSC es la promoción del bienestar y el desarrollo social, por lo que sus acciones están dirigidas a causar algún efecto en cuestiones de carácter público, coadyuvando de esta manera a establecer, mantener o modificar políticas públicas e incidir en las instancias o autoridades competentes en la toma de decisiones de carácter público, manifestando de esta forma su fuerza o alcance político.¹⁰⁶

Estudios realizados¹⁰⁷ demuestran que las OSC integran cada vez, en mayor medida a trabajadores de tiempo completo o parcial a sus actividades, participando del mercado laboral y posicionándose de manera importante como generadoras de empleos.¹⁰⁸ En cuanto a las fuentes de financiamiento que hacen posible su

¹⁰⁵ Jorge Villalobos en *Las Organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos*. México: Universidad Iberoamericana. Aguilar, R. (2006). Pág. 94.

¹⁰⁶ Contrariamente, Petras (2000) menciona que los movimientos sociales son los canales adecuados para que la sociedad civil canalice y demande atención a sus necesidades como primer paso para modificar la estructura del poder. Por lo que, en su opinión, las organizaciones deben actuar al amparo de los movimientos sociales en la lucha contra la desigualdad y la injusticia y no como extensiones del poder a través de apoyar políticas asistencialistas bajo una filosofía de microempresa. Petras, niega que el auge de las OSC derive de una revitalización de la sociedad civil y afirma que su crecimiento coincide con el incremento de su financiamiento bajo el neoliberalismo y la agudización de la pobreza y que su "aceptación social" se debe a los recursos que éstas poseen y que las comunidades necesitan, aceptan y reciben. Asimismo, la dependencia económica de recursos neoliberales limita su campo de acción y de crítica en defensa de los grupos necesitados, lo que cuestiona su carácter independiente y autónomo. Por otro lado, dada la incapacidad de las OSC para proveer servicios a través de programas amplios y de largo plazo, su alcance es limitado y orientado a grupos específicos de la población, lo que genera que las comunidades se fraccionen y les impida tener noción de su problemática general, limitando su capacidad de unirse en la lucha por sus propios intereses. Debilitando, de esta forma, la democracia al retirar la responsabilidad al gobierno, elegido por la población, de proveer los programas sociales necesarios, fomentando con ello las ideas neoliberales de responsabilidad privada y de uso de recursos privados en la solución de problemas y necesidades sociales. En síntesis, para Petras, estas organizaciones representan herramientas del neoliberalismo que fomentan la dependencia y el colonialismo económico y cultural a través de *acciones voluntarias privadas*.

¹⁰⁷ Salamon, Anheir, List, Toepler, and Sokolowski (1999) y Centro para el Fortalecimiento de las OSC (2011).

¹⁰⁸ En el año 2010, se realizó en Ciudad Juárez, Chihuahua un estudio que contabiliza y dimensiona de manera integral el aporte de las OSC al desarrollo social de la ciudad; cuantificando la participación ciudadana voluntaria, los activos de las organizaciones, los planes y programas que llevan a cabo, así como los servicios que prestan a la comunidad, la eficiencia en el uso de los recursos, los empleos generados por estas organizaciones de manera directa o indirecta; contextualizando el resultado de tales aportaciones en el marco del presupuesto anual municipal o del producto interno bruto. El resultado de esta investigación arrojó, en términos generales, que la aportación de las OSC de Ciudad Juárez fue tanto o más significativa

operación, se encontró que generalmente se componen de: 1) comercialización de productos y servicios, 2) aportaciones del sector público y 3) filantropía.¹⁰⁹ De acuerdo con este resultado, las aportaciones públicas constituyen la segunda fuente de financiamiento, lo que representa que, paulatinamente, los gobiernos canalizan cada vez mayores recursos a este sector.¹¹⁰ Caso contrario en cuanto a las aportaciones privadas, debido posiblemente a una pobre cultura filantrópica o bien, a la desconfianza y desconocimiento del sector. El ingreso por comercialización de productos y servicios, como principal fuente de financiamiento, nos habla de la capacidad de este sector para movilizar recursos en un intento por mantener un flujo constante de capital para mantener sus operaciones y asegurar su permanencia, lo que muestra cierta suficiencia económica al solventar, con recursos propios, una parte de sus gastos operativos. Desde esta perspectiva y considerando la participación del sector en el mercado laboral y la composición y comportamiento de su presupuesto de operación, las OSC representan una fuerza económica significativa. Sin embargo, a pesar de los avances en materia económica del sector, en varias economías del mundo, el desarrollo de las OSC ha sido limitado.¹¹¹ No es posible ignorar que en sociedades menos avanzadas, estas organizaciones enfrentan serios problemas que dificultan su labor y permanencia; como puede ser la falta de un marco fiscal adecuado, desconfianza de la población hacia la labor que desempeñan, pobre cultura de donación y voluntariado, políticas

en términos económicos que la aportación que realizaron en su conjunto los gobiernos federal, estatal y municipal en el mismo periodo. Véase, *El aporte de las OSC. La dimensión del sector filantrópico de Ciudad Juárez*. Ciudad Juárez: Centro para el fortalecimiento de la sociedad civil. CFOSC, (2011). Pág. 6.

Por otro lado, en un estudio comparativo realizado con la colaboración de académicos e investigadores de más de 30 países entre los años 1997 y 2000 y coordinado por la Universidad Johns Hopkins sobre las organizaciones del sector no lucrativo en más de 20 países (incluido México), reveló que para 1995 estas organizaciones conformaban ya 19 millones de empleados de tiempo completo, lo que representa el 5% del total de la fuerza laboral, el 10% del total del sector de servicios y el 27% del total del sector público. Ver *Global Civil Society. Dimensions of the nonprofit sector*. United States of America: The John Hopkins for Civil Society Studies. Salamon et al., (1999). Pág. 8.

¹⁰⁹ De acuerdo a Salamon et al., (1999, pág. 24), la composición del presupuesto de operación de las organizaciones del sector no lucrativo, se compone de las siguientes fuentes de financiamiento: comercialización de productos y servicios, 49%; aportaciones públicas, 40%; y filantropía, 11%.

¹¹⁰ Natal y Sánchez (2013, p. 29) en un análisis sobre los componentes del entorno económico de las OSC en México para el periodo 2000-2006, mencionan que, aunque existen avances significativos en relación a un notable incremento en los fondos públicos destinados para las OSC, el avance de la sociedad civil ha sido limitado.

¹¹¹ Salamon et al., (1999, p. 11-15) menciona que en general, el sector de las OSC es más grande en países desarrollados y menor en países como los que pertenecen a América Latina y Europa central y oriental. Evidentemente el desarrollo del sector está relacionado tanto con la disponibilidad de recursos como con la presencia de necesidades sociales y económicas de la población.

gubernamentales que restringen o limitan la obtención de financiamientos públicos y privados, resistencia de las organizaciones a transparentar sus acciones y rendir cuentas, falta de experiencia política en sus dirigentes, malas prácticas dentro de la organización, etc.¹¹²

En síntesis, de la perspectiva contemporánea de sociedad civil,¹¹³ se desprende la figura de las organizaciones de la sociedad civil como elemento fundamental junto a otras formas de asociación y comunicación que la componen. Para distinguirlas, se han acuñado diversas denominaciones¹¹⁴ en un intento por definir lo que son, sin embargo, estas designaciones son apropiadas únicamente para determinado contexto o circunstancia, haciendo referencia más a donde no pertenecen, a lo que no se dedican o colocándolas en una categoría residual. Con base en lo anterior, se considera que el término más apropiado para referenciarlas es el de organizaciones de la sociedad civil (OSC), quedando definidas como organizaciones de carácter privado, independientes del Estado, autónomas, sin fines de lucro y orientadas a cuestiones de carácter social, de servicio a terceros y donde la participación del individuo se da de manera consciente y voluntaria.¹¹⁵ Se distinguen de movimientos sociales y de otras formas de asociación civil,¹¹⁶ al no pretender el beneficio de sus miembros; de partidos y asociaciones políticas, en que no buscan poder político alguno, dado que están autolimitadas a cuestiones de carácter social.¹¹⁷ Como canales de participación ciudadana representan una fuerza social, política y económica significativa dada la intencionalidad de sus acciones,¹¹⁸ su alcance en cuestiones de carácter público,¹¹⁹ su participación en el mercado laboral y su aportación al producto interno bruto de sus regiones.¹²⁰

¹¹² Causas obtenidas del reporte Civicus (2003), mencionado en El entorno económico de las OSC en México. En A. Natal, y H. Muñoz, *Entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México* (pp. 29-62). México: Centro de capacitación e información del sector social. Natal y Sánchez (2013). Pág. 32.

¹¹³ Cohen y Arato (2000).

¹¹⁴ Organizaciones del tercer sector, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones no lucrativas (ONL), etc.

¹¹⁵ Alberto J. Olvera, en el ensayo, Representaciones e ideologías de los organismos civiles en México, del libro, *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: Centro de Investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades. Cadena Roa, J. (2004). Pág. 39

¹¹⁶ Por ejemplo, organizaciones gremiales, de profesionistas o de empresarios.

¹¹⁷ Cadena Roa, J. (2004). Pág. 7-20

¹¹⁸ Jorge Villalobos en *Las Organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos*. México: Universidad Iberoamericana. Aguilar (2006). Pág. 94-95

¹¹⁹ Ídem.

¹²⁰ CFOSC (2011); Natal y Sánchez, (2013); Salamon et al., (1999)

2.4.3 Antecedentes de las organizaciones de la sociedad civil.

La presencia de las OSC en el plano internacional ha experimentado un paulatino proceso de crecimiento relacionado con acontecimientos que han pautado su aparición y desarrollo. Resultado de la capacidad y necesidad de asociación del individuo, estas tiene sus antecedentes en la Edad Media a través de la formación de los primeros gremios y cofradías.¹²¹ Con las transformaciones económicas, tecnológicas y sociales del periodo de la revolución industrial, con el paso de una economía rural basada en la agricultura y el comercio, a una economía de carácter urbano basada en la industrialización de la producción, la división del trabajo y el empleo de máquinas, la sociedad civil adquiere nuevas dimensiones y características. Las agrupaciones de trabajadores, así como las asociaciones de patronos iniciadas en esa época y desarrolladas a través del siglo XIX, representaban la expresión de sus propios intereses, lo que posteriormente dio pie a la formación de partidos políticos interesados en la lucha por el poder y en el establecimiento de políticas que debería seguir el Estado.¹²² Con un orden económico más complejo y una sociedad más avanzada, es en la segunda mitad del siglo XIX, cuando aparece una nueva forma de asociación que difería de las anteriores; grupos que no representaban la defensa de intereses particulares o la lucha por el poder.¹²³

Es primeramente en la sociedad norteamericana, donde esta nueva expresión de *asociacionismo* se da a conocer, siendo Tocqueville (2002) en su análisis de la sociedad norteamericana, quien establece la compatibilidad de la sociedad civil y la democracia a través de las asociaciones voluntarias.¹²⁴ Para

¹²¹ Los gremios, tienen sus orígenes en la edad media y estaban integrados por trabajadores, los cuales trabajaban en condiciones laborales de abuso; se puede decir que los gremios son los antecedentes de los actuales sindicatos de trabajadores.

Las cofradías, también llamadas hermandades, tradicionalmente son una asociación de fieles católicos reunidos para diversos fines que pueden ser religiosos o asistenciales. Aunque el término inicialmente fue utilizado por la iglesia católica, su uso no es exclusivo, empleándose también para denominar a otros tipos de asociación.

¹²² Anteriormente la iglesia y el Estado sentaban las bases y establecían los límites del movimiento de asociación; el peso tanto de la iglesia como del Estado centralizaba e influía de manera determinante a todas las organizaciones, por lo que inevitablemente formaban parte ya sea de una u otra entidad; en resumen, asociarse implicaba invariablemente alinearse al Estado o a la Iglesia (Aguilar, 2006, pág 46).

¹²³ Aguilar, 2006, pág. 45.

¹²⁴ Coheny Arato (2000). Pág. 151

Tocqueville, la base de la sociedad civil radica en la capacidad de asociación de la población, como camino para mantener su libertad y un estado social democrático. Pensaba que a través de las comunas¹²⁵ era posible prevenir la anarquía, el absolutismo o el uso excesivo del poder por el Estado, viendo en ellas la verdadera fuerza de la sociedad.¹²⁶ En suma, la sociedad civil de Tocqueville, estaba integrada por asociaciones civiles, como entidad autónoma e independiente del Estado, representante de los intereses de los ciudadanos y límite del poder del Estado.

Es entonces en el siglo XX, en la década de los años 70 y 80, donde el fenómeno de las asociaciones civiles adquiere notable fuerza. Organizaciones surgidas de la sociedad civil, autónomas, sin fines de lucro, independientes de las funciones del Estado y de participación ciudadana voluntaria, componen este movimiento asociativo presente, sobre todo, en sociedades democráticas. La causa del fenómeno de las asociaciones civiles, se vincula a ciertos acontecimientos que han contribuido a redefinir el papel del Estado y al incremento de la acción organizada de los ciudadanos.¹²⁷ Una de ellas, la crisis del *Estado de Bienestar*,¹²⁸ donde el Estado se ve rebasado en su capacidad de cubrir las expectativas que el mismo modelo generó en relación a la provisión de servicios a los habitantes, por lo que, redefine su funcionamiento, trayendo como consecuencia un aumento en la desocupación, brusca disminución del poder adquisitivo de los ciudadanos, privatizaciones en la mayoría de las áreas, suspensión de servicios sociales, etc. Posteriormente, la crisis petrolera¹²⁹ de los años 70 afectó a la mayoría de los países capitalistas, sobre todo Estados Unidos y los países de Europa Occidental, ocasionando un aumento en el precio del combustible debido a la gran dependencia que los países industrializados tenían del petróleo, generando una fuerte inflación y gran reducción de la actividad económica de los países afectados. La recesión

¹²⁵ Tocqueville llamaba comunas a las asociaciones civiles de la época.

¹²⁶ Véase *La democracia en América*. (Tr. Cuellar L.) México: Fondo de Cultura Económica. Tocqueville, A. (2002). Pág. 70

¹²⁷ Lester Salamon en *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México: su Evolución y Principales Retos*. México: Universidad Iberoamericana. Aguilar, R. (2006). Pág. 48

¹²⁸ El Estado de Bienestar o Estado Benefactor representó uno de los desarrollos del sistema social, político y económico más notorios en la Europa de postguerra; Es un modelo general del Estado y de la organización social en donde el Estado provee servicios en cumplimiento de derechos sociales a la totalidad de los habitantes de un país.

¹²⁹ Conocida como la *primera crisis del petróleo*. Iniciada en 1973, luego de que los países miembros de la *Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo* más Egipto, Siria y Túnez, tomaran la decisión de no exportar petróleo a los países que habían apoyado a Israel durante la guerra que enfrentaba con Siria y Egipto.

económica mundial, luego del alza en los precios del petróleo en la década de los 80, la economía mundial entra en recesión generando repercusiones catastróficas como el estancamiento de la producción, el incremento del desempleo, el cierre de empresas y despidos masivos, la caída del comercio, además de una severa crisis de liquidez¹³⁰ tanto para los países avanzados como para los países en vías de desarrollo. La caída del socialismo en Europa central y la desintegración de la URSS, a finales de los 80 y principios de los 90, es sin lugar a dudas el acontecimiento más importante de finales del siglo XX.¹³¹ Con ello, desaparece la división bipolar del mundo y se da por terminada la llamada *Guerra Fría*, resultado del afán de dominio armamentista entre las dos superpotencias de la época, los Estados Unidos y la Unión Soviética.¹³²

A lo largo de la historia, las innovaciones tecnológicas han provocado cambios de gran importancia en la estructura socioeconómica de los países. Los avances tecnológicos de las últimas décadas han producido una verdadera revolución en los campos de la producción, la prestación de servicios, la educación, las comunicaciones y las relaciones interpersonales, así como en la forma como se

¹³⁰ Durante la recesión económica de los años 80, los países exportadores de petróleo con cuantiosos recursos producto del alza en los precios del combustible, invierten en bancos internacionales quienes movilizaron la mayor parte del capital en forma de préstamos a los gobiernos latinoamericanos. Debido al aumento de las tasas de interés, los pagos de las deudas contraídas por los países latinoamericanos también aumentan haciendo más difícil su pago. El deterioro del tipo de cambio con el dólar americano significó para los gobiernos latinoamericanos la pérdida de su poder adquisitivo al contraer enormes deudas de sus monedas nacionales. El derrumbe del comercio internacional ocasionó que los precios de las materias primas, principal exportación de los países latinos, cayeran.

¹³¹ Véase a Patula, J. (1994, Marzo). *Causas del derrumbe del socialismo real*. Recuperado de http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras36/notas1/sec_1.html

¹³² La década de los años 70 fueron afortunados para la URSS y los países comunistas de Europa Central. La crisis petrolera que afectaba a los países capitalistas fortaleció a la URSS y lo convirtió en uno de los principales productores del combustible. Con la crisis coyuntural de la economía de los países de occidente y su poderío económico, la URSS trata de igualar la superioridad armamentista que los Estados Unidos poseían, esfuerzo para el cual su sistema no estaba preparado. Sin embargo, las condiciones cambian y no favorecen a la URSS. En el socialismo europeo se empieza a crear una profunda división y algunos de sus partidos anunciaron su intención de maniobrar de manera independiente de Moscú. Con un PIB de una tercera parte del de los Estados Unidos, a la URSS le es imposible mantener su condición de súper potencia mundial y solventar los gastos políticos inherentes. El problema principal, una economía que acentuaba y aceleraba su retraso y una política social que lejos de avanzar hacia una distribución más equitativa de los recursos, marcaba las desigualdades y hacia más grande la brecha entre el trabajador común y el dirigente soviético. En 1985, tras reconocer el profundo estancamiento político, social y económico, Mijail Gorbachov enuncia la modernización de la economía y de la sociedad soviética, a través de la implementación de nuevas políticas (*la Perestroika*). En Alemania Oriental motivados por las reformas de Gorbachov, empiezan a proliferar los movimientos de protesta contra el régimen: cientos de ciudadanos optan por abandonar su país mientras que otros continúan la resistencia a través de huelgas y manifestaciones que culminan con una concentración de más de dos millones de personas junto al muro de Berlín, para posteriormente derribarlo, simbolizando con ello el derrumbe del socialismo real (Véase: El derrumbe del socialismo real, la Perestroika y sus consecuencias. En G. Vargas, *Más allá del derrumbe: socialismo y democracia en la crisis de civilización contemporánea* (pp. 79-101). México: Siglo Veintiuno Editores. Vargas, G. (1994). Pág. 79-97

organiza y dirige cualquier tipo de proceso. El avance en las telecomunicaciones¹³³ ha permitido que hasta en las regiones más remotas sea posible establecer enlaces de comunicación, necesarios para la organización masiva.¹³⁴ La globalización,¹³⁵ como proceso de interacción e integración entre gente, empresas y gobiernos de distintos países, en función del comercio, la inversión y las tecnologías de la información, ha causado efectos en el medio ambiente, la cultura, los sistemas políticos, el desarrollo social y económico de los países. El crecimiento económico ha permitido mejores condiciones de vida y con ello la formación de una clase media de profesionistas que ante la falta posterior de oportunidades económicas y de participación política se han inclinado hacia las organizaciones ciudadanas impulsando con ello el crecimiento de esta forma de asociación.¹³⁶ Sin embargo, dentro de este proceso de globalización no todo ha sido favorable; la globalización parece ser la causa del incremento de problemas sociales como la pobreza, la desigualdad y la exclusión social, sobre todo en países como América Latina. Este proceso al estar en función de las tecnologías de información, el conocimiento se convierte en un elemento central de la generación de riqueza, por lo que la desigualdad en la distribución tecnológica que existe en muchos países provoca incapacidad y rezago en la generación de información, estableciéndose una brecha entre las distintas regiones y entre las personas, que las excluye de participar de este proceso y sus beneficios.¹³⁷

De esta forma, las organizaciones de la sociedad civil han atravesado un proceso relacionado con acontecimientos económicos, sociales y políticos que han definido su aparición, sus características y su filosofía. Eventos que han contribuido

¹³³ Manuel Castell, menciona que el avance en las telecomunicaciones es una revolución centrada en las tecnologías de la información y la comunicación, probablemente más importante que la revolución industrial en tanto que afecta al conjunto de la actividad humana, modificando todo cuanto se hace. Véase: Globalización, sociedad y política en la era de la información. *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 42-53. Castell, M. (2000). Pág 43. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/748/74810408.pdf>

¹³⁴ Aguilar, 2006, pág 49; French, Assadourian, & Renner, 2005, pág. 299

¹³⁵ El proceso de globalización inicia en Occidente y se expande alrededor del mundo en las últimas décadas, recibe su mayor impulso con la caída del socialismo real y con el fin de la guerra fría, continuando hasta nuestros días. Se basa en la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial donde los modos de producción y los movimientos de capital se configuran a nivel mundial; cobrando importancia el rol de las empresas multinacionales, la libre circulación de capitales junto con la implantación definitiva de una sociedad de consumo.

¹³⁶ Aguilar, 2006, pág. 50

¹³⁷ Véase: Globalización, sociedad y política en la era de la información. *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 42-53. Castell, M. (2000). Pág. 49.

a redefinir el papel del Estado y el de los ciudadanos, dejando al descubierto las limitantes del gobierno como único gestor del desarrollo y también la importancia de la participación organizada de los ciudadanos para conseguirlo. Se pensó que eventos como el colapso del socialismo real, el fin de la Guerra Fría, la globalización, la transición a la democracia en varios países de América Latina, África y Asia, la era de las telecomunicaciones, etc., traerían por sí solos el crecimiento y el desarrollo de los países, sin embargo, problemas como el incremento de la pobreza, la desigualdad, la exclusión social, la brecha entre pobres y ricos y el rezago tecnológico, etc., manifiestan la limitada capacidad del Estado para resolver los problemas de forma unilateral y la necesidad de la participación organizada de la sociedad civil para su solución.

En síntesis, la forma de participar en la solución de problemas sociales y de exponer demandas de los individuos a través de la acción organizada tiene sus antecedentes en los gremios y cofradías de la edad media. Posteriormente, con los cambios que trajo consigo la revolución industrial, la sociedad civil organizada adquiere nuevas particularidades, canalizando sus acciones principalmente a través de los partidos políticos y sindicatos. Más tarde, con grandes avances económicos y sociales, en la segunda mitad del siglo XIX emerge una nueva forma de asociación con objetivos y filosofía distintos a la lucha por el poder o la defensa de intereses propios. Para Tocqueville,¹³⁸ la primera sociedad que experimenta la presencia de esta nueva forma de asociación es la norteamericana y reconoce en ella la importancia de las asociaciones voluntarias como elemento fundamental de la sociedad civil y su relación con la democracia. Sin embargo, es en las últimas décadas del siglo XX, donde la presencia de grupos de la sociedad civil organizada comienza a ser mayormente notable.¹³⁹ Autonomía, finalidad no lucrativa,

¹³⁸ Véase: *La democracia en América*. (Trad. Cuellar) México: Fondo de Cultura Económica. Tocqueville, A. (2002).

¹³⁹ A finales de la década de los 70 se hace notorio el surgimiento de una nueva forma de asociación, quienes se hacen llamar Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONG). Trabajando de manera independiente del gobierno y organizadas en grupos pequeños, sus acciones estaban orientadas a cuestiones de carácter social, así como a elevar su autosuficiencia y crear conciencia colectiva del significado de su trabajo sobre el entorno cultural, social y económico. Su operación era posible principalmente por las aportaciones provenientes de organizaciones o agencias de los países desarrollados comprometidas con los países del tercer mundo o en vías de desarrollo.

Estas organizaciones surgen en medio de una profunda crisis de los partidos políticos tradicionales y de un debilitamiento de los sindicatos, lo que facilitó que surgieran nuevas formas y canales de participación para la demanda frente a situaciones injustas y de desigualdad. Las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo, iniciaron a reemplazar en

participación ciudadana voluntaria, independencia de las funciones del Estado y objetivos orientados a cuestiones sociales, caracterizaban a los grupos de este nuevo movimiento de acción organizada de la sociedad civil.

Finalmente, la explicación del incremento en número e importancia de las organizaciones de la sociedad civil se basa en el efecto social, económico, político, incluso ambiental de ciertos acontecimientos sucedidos en el mundo que dejaron al descubierto la necesidad de redefinir el papel del Estado en relación a su función como principal o único agente del desarrollo, así como la necesidad de la participación activa y organizada de la sociedad civil para la solución de los mismos:¹⁴⁰ la crisis del Estado de bienestar, la crisis petrolera de los 70, la recesión económica de los 80, el derrumbe del socialismo real, la era de las telecomunicaciones, la globalización y la crisis del medioambiente,¹⁴¹ son entre otros, algunos de los eventos que han generado la búsqueda de nuevas formas de dar respuesta y colaborar en la solución de necesidades sociales por el lado de la participación civil organizada.

algunas áreas las acciones de los partidos políticos y del Estado: la defensa de los derechos humanos, de la mujer, del consumidor, de la ecología, de los homosexuales, etc., haciendo oír sus protestas sin comprometerse con partidos políticos ni con instancias de gobierno, sindicatos o instituciones religiosas.

¹⁴⁰ Lester Salamon en Aguilar, R. (2006). *Las Organizaciones de la sociedad civil en México: Su evolución y principales retos*. México: Universidad Iberoamericana. Pág. 48.

¹⁴¹ Con la constante denuncia y acción de los grupos organizados de la sociedad civil contra las empresas que dañaban el medio ambiente y contra los gobiernos que lo permitían, los grupos ecologistas han tenido un rol destacado en la concientización de la población sobre el peligro que significa no cuidar el planeta.

3. CARACTERIZACIÓN DEL ENTORNO SOCIAL DE LAS OSC DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

Introducción

El propósito de este capítulo es explicar las causas que han dado origen a las características de las OSC del estado de Chihuahua actualmente. La evolución de las OSC ha sido influida por hechos que han definido sus características y determinado su comportamiento y la relación que mantiene con otros actores en el contexto social. Entrelazado con su evolución y desarrollo, se encuentran aspectos económicos, políticos y sociales que han detonado en algunos casos su aparición y fortalecimiento y, en otras, limitado o hasta conducido a un estado de latencia.

En relación con lo anterior y para su explicación se presenta primeramente una descripción de los hechos históricos que han pautado su desarrollo en el escenario nacional; posteriormente, los eventos que han contribuido también al surgimiento de estas formas organizadas en el estado de Chihuahua. Se revisa el aporte de las OSC en nuestro país, se analizan algunas cifras sobre su comportamiento, se hace una revisión al marco legal que determina su alcance y participación social, se examinan las principales formas como las OSC se allegan de recursos financieros para llevar a cabo sus programas de trabajo, y las principales problemáticas con las que se enfrentan.

3.1 Evolución en el contexto nacional

La evolución de las OSC en México, no es distinta a la de otros países; está vinculada con el desarrollo de su sociedad civil y de los cambios políticos, sociales y económicos que se han presentado. Dentro del desarrollo que ha tenido la sociedad civil organizada en nuestro país, Aguilar (2006) identifica tres periodos fundamentales: el primero inicia en la época de la colonia, donde la iglesia juega

un papel determinante; el segundo, parte de la época del México independiente y finaliza con el gobierno de Porfirio Díaz, quien impulsa la beneficencia pública y privada; el tercer periodo es posterior a la revolución mexicana, donde se establecen las primeras políticas de bienestar social y culmina con el periodo de la alternancia política, con el decreto de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC).

Durante la época de la Colonia, el papel fundamental de la OSC lo realiza la iglesia, quien contaba con suficientes recursos económicos y capacidad de atender las principales necesidades sociales de la época como la pobreza, la salud y la educación. El periodo se caracterizó por la formación de fundaciones de misioneros e instituciones hospitalarias (Aguilar, 2006, p. 104).

Durante el siglo XIX y después de la dolorosa transición del Virreinato al México independiente, la evolución de las OSC no es favorecida. Posteriormente y con la promulgación de las Leyes de Reforma, el papel de la iglesia quien atendía las necesidades sociales generalmente, es limitado por el Estado quien se hace responsable de la atención de estas necesidades y problemas sociales. Al finalizar el periodo y con Porfirio Díaz a la cabeza, se impulsa la beneficencia pública y privada, creándose las condiciones para el surgimiento de nuevas organizaciones emergidas de la sociedad civil no lucrativas y de ayuda a terceros.

En el siglo XX, al término de la Revolución Mexicana y con el surgimiento de un Estado legítimo, se implementan políticas de bienestar social dirigidas a atender las necesidades de la población. Con la capacidad del Estado de atender estas demandas sociales, el desarrollo de iniciativas por parte de la sociedad civil, se vuelven innecesarios, limitando su participación en la vida organizada social.

Posteriormente y durante los movimientos civiles de la década de los años 60 que sucedían no sólo en México, sino en países de Europa y América, y que demandaban mejoras de carácter social, económico y cambios políticos, finalizan en el 68 con una violenta represión por parte del Estado a los movimientos estudiantiles de la época, generando el descontento social y la aparición de nuevas OSC en la década de los 70.

En la década de los 80, su capacidad de supervivencia y organización es puesta a prueba durante una de las más severas crisis económicas de la historia de nuestro país y posteriormente con el terremoto del 85, en la Ciudad de México, donde la capacidad del Estado para atender el desastre se vio rebasada, despertando la solidaridad y unión entre los ciudadanos.

En la década de los 90, los cambios en el contexto mundial, gestaron la unificación de criterios y líneas de acción de organismos internacionales de cooperación y de países desarrollados donantes, creándose una agenda común para la promoción del desarrollo de países en vías de desarrollo, obligando a las OSC a asumir tales propuestas, cobrando fuerte impulso el fortalecimiento institucional y la profesionalización de sus actividades.

En nuestro país a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, y como resultado del cambio de gobierno y de la alternancia política, comienza un acercamiento entre OSC y gobierno, que termina con la aprobación y decreto de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC); creándose un padrón a su amparo, donde se inscriben y registran gran número de OSC para contar con reconocimiento legal y con el derecho a participar por el acceso a fondos públicos para el desarrollo de sus programas de trabajo.

3.2 Evolución en el contexto local

Los rasgos que caracterizan a las OSC del estado de Chihuahua, se relacionan con la evolución de su sociedad civil y son influidos por los eventos sociales, políticos y económicos que forman parte de la historia de la región. Sin embargo, se agrega una condición que pudiera haber influido en su dinámica, la condición propia de la región. Martínez (2009, p. 2-20), identifica básicamente tres grandes periodos en la evolución de la sociedad civil en el estado. El primero caracterizado por los primeros asentamientos en la región; el segundo por las primeras experiencias de asociación de la sociedad civil durante el siglo XIX y

principios del siglo XX y el tercero por el surgimiento de OSC con eventos ocurridos en las décadas de los 70 y 80.

Sen (1999) atribuye la independencia y libertad en la que se forjó la sociedad chihuahuense, a la distancia geográfica y la falta de atención del centro político nacional. Con poca influencia y limitado poder de convocatoria, tanto de la iglesia como del ejército, los habitantes de la región vivían con base en lo que ellos mismos podía hacer y decidir. Lo anterior es el preámbulo de la descripción de los eventos que han incidido en la dinámica social del estado de Chihuahua. Debido a las condiciones geográficas del estado, a la continua y cruenta lucha contra los indios apaches y la poca atención e interés por parte de la zona centro del país requirió, desde sus primeros asentamientos, de una fuerte organización por parte de sus escasos pobladores.

Luego de la lucha de independencia en nuestro país, los pobladores rápidamente se organizaron con la intención de elegir representantes, notándose una gran participación por parte de los ciudadanos (Aboites, 1989). Sin embargo, los ataques y saqueos apaches persistían ante la falta de capacidad de las autoridades locales y del gobierno federal para resguardar el territorio (Orozco, 1992), lo que influyó en que, posteriormente, la población se organizara y proclamara su independencia (Sen, 1999), situación que dejó de manifiesto la autonomía de los pobladores para hacer frente a los problemas que aquejaban a la región, dando como resultado una forma de organización social y de pensamiento particular, caracterizada por la independencia y autonomía en relación al poder público (Aboites, 2011); manifestaciones que distinguieron el asociacionismo en el estado de Chihuahua durante el siglo XIX y principios del siglo XX (Martínez, 2009, p. 5).

Con la invasión estadounidense en 1847 y la francesa entre 1862 y 1867, y con la pérdida de gran parte del territorio nacional, se congregó de manera voluntaria la población adinerada y campesina del estado para la defensa del territorio estatal y nacional, como resultado de su participación y solidaridad en los asuntos de carácter local y nacional de la época (Martínez, 2009, p. 6). Posteriormente, en Chihuahua, como en otras zonas del país, los terratenientes

con el consentimiento de las autoridades, aprovecharon toda clase de coyunturas para hacerse de los territorios más productivos de la región, lo que generó una disputa entre pobladores y gobierno por la defensa de sus propiedades.

En ese sentido, se originaron varios levantamientos armados en el estado como consecuencia, no sólo de la situación de despojo que prevalecía y de la defensa de los intereses de los pobladores, sino como una manifestación de las prácticas autonómicas de los habitantes de la región (Orozco, 2002), de tal forma que al iniciar el conflicto armado de 1910, el estado de Chihuahua contaba con el mayor número de levantamientos rebeldes consolidados debido a la oposición a las condiciones políticas, económicas y sociales críticas en la región; gestionando con ello la participación de pobladores de diverso origen y condición social: clase media, rancheros, campesinos y obreros, principalmente (Aboites, 1989; Sen, 1999).

La capacidad de asociación y organización de los pobladores del estado, permitió la conformación de dos ejércitos de suma importancia en el periodo de la revolución: uno de ellos guiado por Pascual Orozco en la región oeste, y el segundo encabezado por Francisco Villa en la zona norte del país (Martínez, 2009, p. 9). Al término del movimiento armado y a pesar de las pérdidas económicas y humanas por la guerra, la recuperación económica del estado es vertiginosa a diferencia de otros estados del país, gracias a la producción agrícola de algodón principalmente y a la expansión ganadera en el campo, mientras que en la ciudad, el comercio y la industria serían parte fundamental del crecimiento económico en el estado.

El periodo contemporáneo en el proceso evolutivo de la sociedad civil en el estado comienza en la década de los 70. Se reconoce principalmente dos movimientos sociales importantes: el movimiento campesino que demandaba reparto agrícola y la aparición de las primeras manifestaciones de la guerrilla en México. Estos hechos sentarían las bases para el replanteamiento de la organización sindical independiente, el surgimiento de una clase con pensamiento socialista y revolucionario emanado de las universidades y normales del estado y

la aparición de demandas por mejores condiciones de vida por parte de los habitantes de las ciudades principalmente (Martínez, 2009, p. 9).

El crecimiento industrial y comercial de la época, detonó el crecimiento demográfico y con ello la definición de las principales ciudades del estado (Aboites, 2011),¹ lo que generó un cambio en la dinámica de la región que trajo consigo la aparición de ciertos problemas sociales originados por la acelerada expansión urbana, como la falta de vivienda. Es así como los pobladores comienzan a organizarse para solicitar al gobierno estatal la creación de la infraestructura necesaria. En ese sentido, los movimientos sociales de los años 70 en Chihuahua tienen su antecedente en los movimientos inquilinarios y en los movimientos sindicales independientes que sucedían a la par de los movimientos sindicales de maestros, electricistas, y de ferrocarrileros a nivel nacional (Orozco, 2003), en los movimientos de estudiantes y académicos, quienes pugnaban por mejores condiciones de participación política, realizados paralelamente a los movimientos estudiantiles a nivel nacional e internacional y a la propagación de ideas socialistas revolucionarias, influyendo en el estudiantado local y culminando en guerrillas (Martínez, 2009, p. 11)

En 1972, el sometimiento de un grupo de manifestantes por parte de las autoridades estatales, resultó en la muerte de algunos líderes de la guerrilla urbana, situación que detonó la organización de grupos independientes en la capital del estado, integrados en su mayoría por obreros, colonos, estudiantes, académicos y en menor proporción de campesinos; dando origen a la formación de una organización que demandaba mejores condiciones de vida para la población y se oponía a quienes ostentaban el poder político y económico en el país (Orozco, 2003). No obstante que el movimiento fue de carácter urbano y tuvo su origen en la capital del estado, se expandió a otras ciudades bajo los mismos fines sociales.

En la década de los 80, la participación cívica adquiere un papel fundamental. Se requería de mayor participación de los ciudadanos para elegir a

¹ Chihuahua, Ciudad Juárez, Delicias, Parral y Cuauhtémoc.

los gobernantes y terminar con la hegemonía priista, por lo que sectores de la población que se habían mantenido al margen de la vida pública comienzan a tener mayor participación desde el empresariado local, la iglesia y los partidos políticos de oposición principalmente (Martínez, 2009, p. 11).

Con el primer triunfo, a nivel municipal, del partido de oposición en las principales ciudades del estado, y posteriormente en 1986 el supuesto fraude electoral del candidato priista a la gubernatura, generó el reclamo del triunfo por parte del partido de oposición y el llamado a la población a la resistencia civil, que resultó en el paro de empresas, bloqueo de carreteras y puentes fronterizos con Estados Unidos y el anuncio por parte de la iglesia de la suspensión de cultos.² Martínez (2009, p. 12) menciona que aunque las movilizaciones fueron resultado, principalmente, de la reacción de la sociedad civil al conflicto, se comenzaban a cimentar las bases de las futuras organizaciones civiles en la localidad.

Los movimientos sociales ocurridos en la década de los 80 y 90 no sólo en el estado de Chihuahua sino a nivel nacional, gestionaron el surgimiento de nuevas organizaciones de la sociedad civil, así como el crecimiento y fortalecimiento del sector de las OSC (Cadena Roa, 2004). Sin embargo, es importante reconocer que, no obstante que, los cambios sociales generados por los movimientos de la época alcanzaron dimensiones nacionales, cada región mantiene condiciones distintas o situaciones particulares que inciden en el surgimiento, evolución y en las características de sus organizaciones.

En el caso particular del estado de Chihuahua, el fortalecimiento del sector de las OSC es indispensable relacionarlo con un suceso natural ocurrido en la capital del estado en la década de los noventa, situación que motivó la movilización de la sociedad en general y principalmente del sector empresarial, derivando en el surgimiento de la Fundación del Empresariado Chihuahuense (FECHAC),³ organización compuesta en su mayoría por personalidades y

² La suspensión de cultos fue anunciada por los obispos católicos chihuahuenses como protesta al fraude electoral del 86; sin embargo, esta acción no llegó a concretarse.

³ Los antecedentes de la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. fueron consultados en http://www.fechac.org/web/fideicomiso_historia.php. Recuperado el 18 de octubre del 2012.

empresarios de la región, cuya labor ha sido de beneficio e impacto en la comunidad e incidido en la aparición y fortalecimiento de otras OSC en la localidad.

En el año de 1990, una tromba azotó la capital del estado dejándola devastada. Ante la incapacidad de las autoridades para contener el desastre, la comunidad se movilizó para colaborar con las acciones de auxilio a los damnificados y con las labores de reconstrucción. Por su parte, los empresarios para responder a la situación de crisis, solicitan al gobierno y al Congreso del Estado el cobro de una tasa adicional al impuesto estatal sobre nóminas, para que con los recursos obtenidos se creara un fideicomiso para apoyar a los cientos de familias damnificadas y para la reconstrucción de las zonas dañadas.

Posteriormente, con base en la efectividad de ese esquema de trabajo para el beneficio social, el empresariado solicita nuevamente el cobro adicional del impuesto sobre nóminas, para instituir un fondo destinado a apoyar a los sectores vulnerables de la región. En respuesta a la solicitud y a través de un decreto emitido por el Congreso del Estado, se crea el fideicomiso *Fondo Social del Empresariado Chihuahuense*, el cual a la fecha administra las aportaciones de poco más de 30 mil empresarios en el estado. Lo anterior sentó un precedente de la disposición de los empresarios y del gobierno para trabajar en actividades conjuntas en beneficio de la comunidad, lo que denota la evolución en la cultura de participación de los habitantes de la región, situación que incidió en el surgimiento de nuevas OSC integradas por ciudadanos motivados por los resultados alcanzados por el trabajo conjunto.

Con la necesidad de contar con una estructura de operación más eficiente que permitiera un mayor aprovechamiento de los recursos, se estableció legalmente la Fundación del Empresariado Chihuahuense, quien desde 1996 se encarga de la aplicación directa de los recursos del fideicomiso. Actualmente, la FECHAC es un medio a través del cual los empresarios de la entidad hacen llegar su aportación a la comunidad, para atender sus necesidades más críticas en materia de salud preventiva, educación básica y desarrollo de capital social

principalmente, además de promover la responsabilidad social empresarial, la participación ciudadana y el fortalecimiento de las OSC de la entidad.

El desarrollo de programas de trabajo orientados a los sectores más vulnerables, realizados a través del trabajo conjunto con otros sectores de la sociedad civil y de la función pública, así como el proveer capacitación, asesoría y apoyo financiero a otras OSC de la región para el desarrollo y continuidad de sus proyectos, hacen del esquema de trabajo de la FECHAC, un modelo de características únicas en el país (Álvarez, 2009).

Como se describió anteriormente, los hechos ocurridos en la localidad en la década de los 80 y 90, gestionaron la aparición de nuevas organizaciones y definieron en gran medida los rasgos que las caracterizan. La situación geográfica del estado y su condición local, subnacional y supranacional incidió en la aparición y caracterización de movimientos y organizaciones integrados por ciudadanos preocupados principalmente por los derechos humanos, el respeto a la diversidad, mejores condiciones laborales, la violencia, las adicciones, las enfermedades de transmisión sexual, la atención a los indígenas, etc.

No obstante, la disparidad en el número de OSC en el estado, observado en distintos registros, se advierte un incremento importante en el número de organizaciones a partir de la década de los 90, surgidas con el propósito de atender una amplia gama de problemas sociales no atendidos. Por ejemplo, derivado del papel relevante de la mujer en la industria maquiladora y de la desaparición y muerte de mujeres en la frontera, surgen organizaciones orientadas a atender cuestiones de equidad de género; de atención a la pobreza y marginación en las zonas rurales, principalmente en la parte serrana, surgen organizaciones dedicadas a la atención a los grupos étnicos de la región; emanado de la expansión industrial en el estado y de los esquemas de trabajo de la empresa maquiladora, aparecen organizaciones dedicadas a la defensa de los derechos laborales y humanos de los trabajadores; así como organizaciones promotoras de la defensa y apoyo a los migrantes (Martínez, 2009, p. 14).

En síntesis, la capacidad de asociación de los habitantes del estado de Chihuahua es resultado de las características propias de la región y de los procesos históricos que se han suscitado. La manera de organizarse de la sociedad civil ha ido evolucionando a través del tiempo, desde la asociación de los primeros pobladores en el estado con fines de subsistencia; la unión de los habitantes para organizar su defensa ante los ataques y saqueos de los indios apaches; la congregación voluntaria de la población para la defensa del territorio nacional ante la invasión de los Estados Unidos y Francia en el intermedio del siglo XIX; la organización de levantamientos armados con el propósito de defender los intereses de la población de los terratenientes y que se congregó con el conflicto armado de 1910; hasta las movimientos sociales contemporáneos de las décadas de los 70 y 80 demandando mejores condiciones de vida para la población en general y los derivados de la oposición a la hegemonía priista en la región y finalmente con la expansión y diversificación de las organizaciones de la sociedad civil en la década de los 90.

3.3 Aporte de las OSC

Si bien las organizaciones de la sociedad civil no son un fenómeno nuevo, sí es a partir de la década de los años 50 cuando comienzan a desempeñar un papel fundamental en la escena mundial y se convierten en promotores del desarrollo social por sus aportaciones en diversas áreas de la actividad pública. En México y particularmente en el estado de Chihuahua, es en la década de los 80 y 90 cuando el sector de las OSC advierte un desarrollo importante y adquiere un papel fundamental como partícipe del bienestar social de la comunidad (Cadena Roa, 2004; Martínez, 2009; INCIDE, 2007), mediante la prestación de servicios a terceros o la promoción y defensa de los derechos fundamentales.

En ese sentido, Olvera (2004, p. 25-29) reconoce la aportación de las OSC a la construcción de la vida pública democrática a través de la promoción de un principio de control social sobre el Estado y de defensa del Estado de derecho; de promover y fomentar una cultura de tolerancia y participación ciudadana; de

construir espacios donde convergen y se comunican entre sí, distintos actores sociales y de fortalecer el tejido social a través de la amplia red de asociaciones que componen o forman parte de la sociedad civil.

En México, debido a que la información sobre el sector de las OSC es en general escasa o poco conocida, es complejo dimensionar la aportación que éstas realizan al desarrollo social en sus respectivas comunidades, lo que genera una percepción equivocada de la contribución real que realizan. INCIDE (2007, p. 28-29) identifica cuatro funciones básicas que desarrollan las OSC, mismas que representan su contribución a la construcción y desarrollo de la vida pública en nuestro país:

- Prestación de servicios

Las OSC, por su naturaleza, proveen servicios principalmente a personas en condición de vulnerabilidad o de emergencia, los cuales van desde servicios educativos, de salud, albergue, capacitación, etc., o bien en áreas sociales donde la intervención de las autoridades no existe o bien es insuficiente.

- Promoción y defensa de los derechos humanos

Con un sistema de gobierno tradicionalmente autoritario y un sistema de justicia ineficiente y no equitativo, combinado con la pobreza y desigualdad que existe en muchos sectores sociales del país, genera que frecuentemente los derechos humanos de las personas sean violentados, creando discriminación, aislamiento y explotación. Es ahí donde un importante número de OSC desarrolla sus programas de trabajo orientando, asesorando, defendiendo, denunciando y creando conciencia en materia de derechos humanos.

- Desarrollo de capital social

El fortalecimiento de la sociedad civil depende del desarrollo e interrelación de las asociaciones que conforman el tejido social y materializan nuevas formas de solidaridad (Olvera, 2004, p. 25). Para ello es necesario generar y mantener vínculos de confianza y cooperación entre las personas. En ese sentido, las OSC gestionan el establecimiento de lazos de colaboración y solidaridad que permiten que los ciudadanos se organicen y trabajen de manera coordinada para mejorar las condiciones sociales que consideran prioritarias (Muñoz & Arce, 2013, p. 78).

- Propulsoras de desarrollo económico

Las OSC contribuyen, de manera importante, al desarrollo económico de sus respectivas comunidades a través de sus programas de trabajo. Asesoran, capacitan, proponen y promueven iniciativas en el campo de la económica social en los sectores más necesitados. Además, cada vez en mayor medida, se integran a sus actividades trabajadores de tiempo completo o parcial, participando con ello en el mercado laboral y posicionándose también como fuentes generadoras de empleos.

Por otro lado, en el estado de Chihuahua se desconoce información que muestre de manera particular la magnitud de la aportación de las OSC en la localidad. Sin embargo, el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (CFOSC, 2011, p. 5-6) realizó un estudio⁴ que trata de cuantificar y dimensionar de manera integral el aporte de las OSC en la comunidad de Ciudad Juárez. Se consideró pertinente citarlo debido a que en esa ciudad fronteriza se ubica cerca del 40% del total de las OSC del estado registradas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, por lo que sus resultados se consideran significativos

El estudio reveló que la aportación económica de las OSC en el Municipio de Juárez en 2010 superó los 2 mil millones de pesos,⁵ lo que representó el 72.8% del presupuesto anual de egresos del Ayuntamiento de Ciudad Juárez o el 1.8% del Producto Interno Bruto del municipio para el mismo año. La aportación de las OSC fue medida también en términos de eficiencia del trabajo en relación con su costo, es decir por cada peso que las OSC invierten en gastos de operación, generan 2.42 pesos en servicios a la comunidad. Se contabilizaron más de 16 mil personas colaborando voluntariamente en las OSC como prestadores de servicios, compuestos principalmente de amas de casa, profesionistas y empresarios. La estimación de las horas de trabajo prestadas, suma más de 500 mil horas de

⁴ El aporte de las OSC. La Dimensión del Sector Filantrópico de Ciudad Juárez (CFOSC, 2011).

⁵ La cifra fue integrada a partir de la suma del presupuesto anual de operación, el valor estimado de los servicios prestados, el valor de la participación voluntaria de los ciudadanos y la cifra resultante de la depreciación proporcional anual del capital (CFOSC, 2011, p. 5).

trabajo voluntario, con un valor estimado en el mercado de cerca de los 19 millones de pesos.

Las OSC también participan en el mercado laboral del municipio, generando más de 2 mil 600 puestos de trabajo, lo que representa el 0.67% de las plazas ocupadas a diciembre del 2010.⁶ El presupuesto anual de operación de las OSC consideradas en el estudio, se estimó en cerca de los 445 millones de pesos, lo que representa que, en promedio, cada OSC maneja un presupuesto anual de 1 millón 700 mil pesos aproximadamente.

En relación con el valor anual de los servicios proporcionados por las OSC en el Municipio de Juárez, se estimó en 1,076 millones de pesos, mientras que la cantidad de beneficiarios o usuarios directos atendidos mensualmente suman cerca de 280 mil beneficiarios. Considerando la cifra oficial sobre el número de habitantes obtenida en el Censo de Población y Vivienda del INEGI en 2010⁷ significa que el 20% de la población en la ciudad es beneficiaria directa de estas organizaciones. Además, si se toma en cuenta que el 40% de la población vive en condiciones de pobreza, representa que la cobertura de las OSC corresponde a poco más del 50% de ese sector.

Finalmente, sobre el valor de los bienes inmuebles que poseen las OSC, se estima una inversión de 574 millones 530 mil 376 pesos en bienes catastrales y equipamiento, lo que corresponde a una inversión promedio de 2 millones 201 mil 264 pesos por OSC. Si bien estos resultados, indudablemente cuantifican y dimensionan el aporte de las OSC al desarrollo social de la comunidad de Ciudad Juárez, lo hacen desde una perspectiva económica, lo que refleja claramente su participación en el desarrollo económico de la ciudad. Sin embargo, es necesario destacar aquellos aportes que, si bien no se mencionan, se infieren en los resultados presentados: la capacidad como prestadoras de servicios a la comunidad, la creación de espacios donde los ciudadanos se comunican, trabajan y colaboran en acciones conjuntas de beneficio colectivo, fortaleciendo el tejido social y promoviendo la participación ciudadana.

⁶ Estimaciones hechas con base en el Censo Económico 2009 del INEGI

⁷ El Censo de Población y Vivienda del 2010 arrojó la cantidad de 1, 332,131 habitantes en Ciudad Juárez.

3.4 Marco legal

La Constitución Política de nuestro país establece la libertad de asociación,⁸ lo que en primera instancia fundamenta legalmente a las OSC. Sin embargo, no implica que todas las acciones colectivas sean formales ni reconocidas jurídicamente. En ese sentido, el reconocimiento del papel que desempeñan las OSC en el desarrollo de la vida pública ha ido avanzando gradualmente a partir de la década de los 90.

En nuestro país existen dos leyes que reconocen legalmente las actividades de las OSC y pretenden mejorar las condiciones del sector; una de ellas es la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), y la segunda es la Ley de Asistencia Social (INCIDE, 2007, p. 45). La Ley de Asistencia social⁹ reconoce por primera vez a las organizaciones de asistencia privada como de interés público. Por su parte, la LFFAROSC¹⁰ otorga validez jurídica a las actividades no lucrativas y de beneficio colectivo realizada por las OSC, reconociéndolas como de carácter público e interés social. El marco legal aprobado en 2004 proporciona seguridad jurídica y las reconoce como sujetos de derechos y obligaciones (SEGOB, 2007, p. 67).

La LFFAROSC es una ley de carácter general que tiene sus antecedentes en la problemática fiscal que afectaba el desarrollo de las actividades de las OSC, situación que detonó se buscara el reconocimiento al valor social de sus actividades por parte del gobierno y de esta forma replantear el ordenamiento que las consideraba como organizaciones de carácter mercantil y las obligaba al pago del Impuesto sobre la Renta.

Las OSC pueden adoptar distintas figuras jurídicas. Generalmente, tratan de registrarse bajo cierta figura legal que les permita desempeñarse, así como obtener derechos, obligaciones y obtener algunas ventajas fiscales dado sus objetivos sociales. Las figuras que se identifican en el CLUNI¹¹ son: Asociación

⁸ Artículo noveno de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

⁹ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 2 de septiembre del 2004

¹⁰ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero del 2004

¹¹ Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Civil (A.C.), Institución de Asistencia Privada (I.A.P.), Asociación de Beneficencia Privada (A.B.P.), Institución de Beneficencia Privada (I.B.P) y Sociedad Civil (S.C.).

INCIDE (2007, p. 46) menciona que, entre las distintas figuras legales, generalmente la que predomina es la de Asociación Civil (A.C.), debido a que es una de las que mayor margen de actuación ofrece, ya que sus ámbitos de acción quedan establecidos en un contrato entre sus miembros (acta constitutiva), mismo que debe ser registrado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Registro Público de Personas Morales (Charry, 2002, p. 199). Por otro lado, la figura legal que menos presencia tiene es la de Asociación de Beneficencia Privada (A.B.P).

En este caso, el código civil de cada estado regula a las A.C. y establece que para la existencia y funcionamiento legal de la asociación requiere de un acta constitutiva certificada ante notario e inscrita en el Registro Público de Personas Morales. A través de este proceso la asociación se constituye legalmente (INCIDE, 2007, p. 46). Una vez que una OSC se constituye legalmente contrae obligaciones fiscales con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), instancia facultada a través del Servicio de Administración Tributaria (SAT) para otorgar autorización a las OSC para recibir donativos, mismos que posteriormente podrán ser deducidos de impuestos por el donante.

En síntesis, se advierte que en nuestro país existen tres esquemas regulatorios para las OSC en general: la Ley Federal de Fomento a las Acciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), que en términos generales promueve la participación democrática, el derecho de las OSC al acceso a recursos públicos e incentivos fiscales (SEGOB, 2007, p. 75); la Ley de Asistencia Social, orientada principalmente a organizaciones de asistencia privada y la Ley del Impuesto sobre la Renta, que las sujeta al régimen de personas morales con fines no lucrativos, exonerándolas del pago de dicho impuesto (INCIDE, 2007, p. 51).

Ademas existen dos registros oficiales: el Registro de Donatarias Autorizadas de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP), quien a

través del Sistema de Administración Tributaria (SAT), proporciona autorización para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta a las organizaciones civiles y fideicomisos con fines no lucrativos que lo soliciten y el Registro Federal de las OSC de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), quien a través del Instituto de Desarrollo Social (INDESOL) asigna a las organizaciones una clave única de inscripción al registro (CLUNI).¹²

3.5 Fuentes de financiamiento

En nuestro país, el estudio y análisis del financiamiento de las actividades de las OSC no ha recibido la importancia debida, por lo que no existe suficiente información sobre su contexto económico y de las formas como obtienen los recursos necesarios para desarrollar sus planes y programas de trabajo. Sin embargo, como resultado de un estudio comparativo entre 35 países, desarrollado por el Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad de Johns Hopkins (Lester, Sokolowski, & List, 2003, p. 436), mismo que incluyó países de diversas regiones y niveles de desarrollo económico y político, advirtió que las principales fuentes de financiamiento de las OSC en México son:

- Cuotas y honorarios por servicios: representa el 85.2% de los ingresos obtenidos por las OSC.
- Filantropía: los ingresos generados por donaciones privadas¹³ representan el 6.3 % de los ingresos.
- Recursos públicos: las aportaciones provenientes de fondos públicos componen el 8.5% de los ingresos.

¹² El Registro Federal asigna a las organizaciones una clave única de Inscripción -denominada CLUNI y con ello el derecho de acceder a apoyos y estímulos públicos; a gozar de incentivos fiscales y demás apoyos económicos y administrativos; a recibir donativos y aportaciones, en términos de las disposiciones fiscales y demás ordenamientos aplicables; a acceder a los beneficios para las organizaciones que se deriven de convenios o tratados internacionales y a recibir asesoría, capacitación y colaboración por parte de dependencias y entidades para el mejor cumplimiento de su objeto social y actividades, en el marco de los programas que al efecto formulen dichas dependencias y entidades, entre otros. Consulta realizada en mayo del 2015 en <http://indesol.gob.mx/osc/registro-osc/>.

¹³ Individuos, empresas y fundaciones.

La Tabla 3 muestra un comparativo internacional de la composición de las fuentes de financiamiento, donde se observa que las principales fuentes de ingresos de las OSC provienen de: la filantropía, de fondos públicos y de recursos obtenidos por la venta de servicios o productos.

Tabla 3

Comparativo internacional de la composición de las fuentes de ingresos

| Fuente de ingreso | Todos (%) | Países en desarrollo | EUA | México |
|-----------------------------------|-----------|----------------------|------|--------|
| Cuotas de prestación de servicios | 56.6 | 61.3 | 56.6 | 85.2 |
| Sector público | 34.1 | 21.6 | 30.5 | 8.5 |
| Filantropía | 12.5 | 17.2 | 12.9 | 6.3 |

Nota: Tomado de Lester M. Salamon, S. Wojciech Sokolowski, Regina List, "Global Civil Society: An Overview". The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, Center for Civil Society (Comparative Nonprofit Sector Project), Estados Unidos, 2003, p. 64.

En la Tabla 3 podemos apreciar que México se encuentra muy por debajo de la media internacional de los ingresos provenientes de fondos públicos, ocupando el lugar número 30 entre los países que intervinieron en el estudio y último entre los países de América Latina. En relación a los ingresos provenientes de donaciones y patrocinios (filantropía), México ocupa el último lugar entre los países incluidos en el estudio, observándose una incipiente cultura de donación. Acerca de los ingresos generados por las mismas OSC, se advierte un avance importante en cuanto a su propia sostenibilidad económica.

En relación a las fuentes de financiamiento de las OSC de Ciudad Juárez, el estudio realizado por el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (CFOSC, 2011, p. 6) para cuantificar y dimensionar el aporte de las OSC en la comunidad, mostró la siguiente composición: el 61% de los ingresos provienen de actividades propias de las OSC, el 40% de los recursos son generados por donaciones privadas y finalmente el 9% provienen de fondos públicos.

Si bien, el porcentaje de ingresos obtenidos por actividades propias está por debajo del promedio nacional (85.20%),¹⁴ nos describe un nivel de suficiencia importante.

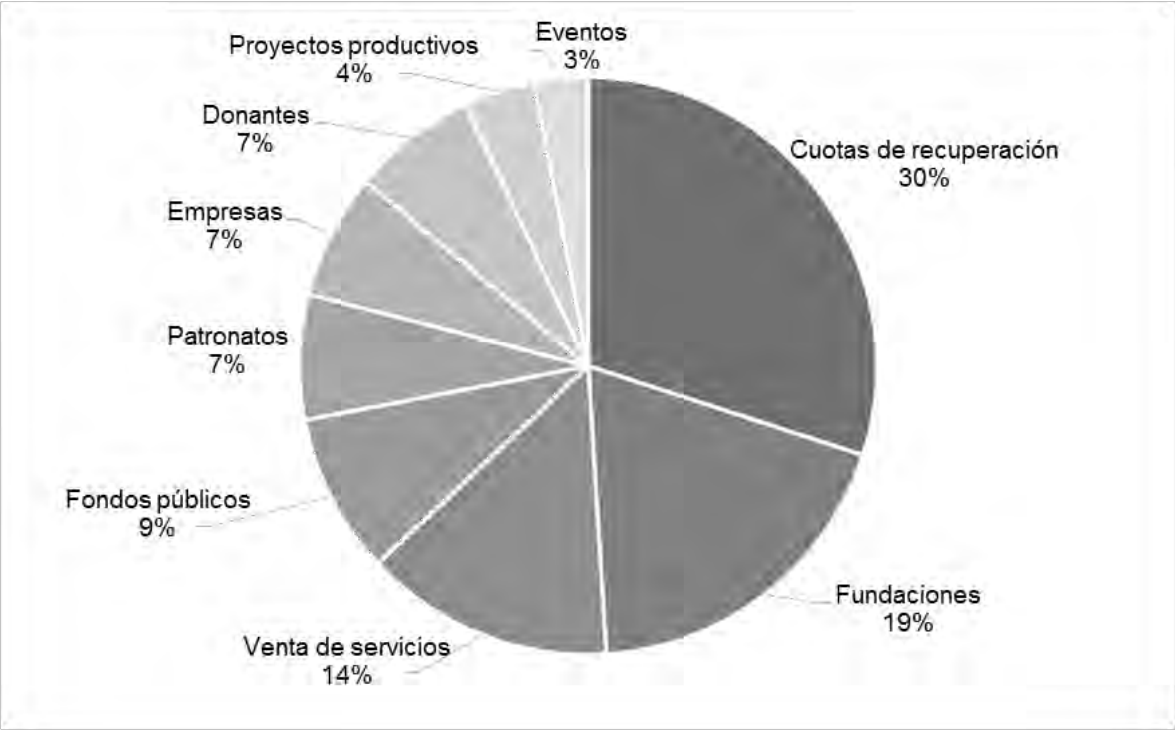


Figura 1. Proporción de las fuentes de financiamiento de las OSC en Ciudad Juárez. Elaboración propia.

Por otro lado, el porcentaje de ingresos derivados de la filantropía nos describe una mejor perspectiva en relación a la cultura de donación en la región comparada con la observada en el contexto nacional. Además, existe una diversificación de fuentes de financiamiento que nos habla de la capacidad de movilizar recursos de las OSC de la región, lo que se aprecia en la figura 1.

¹⁴ Según el estudio realizado por el Centro de Estudios de la Sociedad Civil de la Universidad de Johns Hopkins (Lester, Sokolowski, & List, 2003, p. 436),

3.6 Cifras

No obstante que el análisis de las OSC ha adquirido últimamente una importancia creciente, no siempre puede ir acompañado de datos precisos y actualizados que permitan conocer cuantitativamente su situación actual. Esto se debe a que no existe un registro riguroso y actualizado de las OSC y a que la disponibilidad de los datos existentes proviene de los esfuerzos de las propias organizaciones, de instituciones académicas y de ciertas instancias de gobierno orientadas a la integración y elaboración de directorios y no propiamente a elaborar un acervo estadístico de ellas (Calvillo & Favela, 2004, p. 73).

En ese sentido, INCIDE (2007, p. 35) menciona que en México existen aproximadamente 20 mil organizaciones de la sociedad civil,¹⁵ sin que necesariamente eso implique que son organizaciones formales que estén registradas o cuenten con alguna figura jurídica. Según datos del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), el sector cuenta con 23 mil 539 OSC, mientras que el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil reporta 23 mil 127 OSC activas.¹⁶ Según el primer registro las OSC se distribuyen por entidad federativa como se indica en la tabla 4.

Como puede observarse, poco más del 50% de las OSC se concentra en 6 estados de la república. La concentración de OSC en la capital del país contrasta con la baja presencia en otras entidades como Baja California Sur, Nayarit y Colima, lo que refleja un desarrollo desigual del sector en el país. Otro análisis que resulta interesante es el mostrado en la tabla 5 sobre el número de OSC que cuentan con clave CLUNI, es decir, que se encuentran inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, lo que entre otras cosas, le otorga reconocimiento jurídico y el derecho al acceso a recursos públicos e incentivos fiscales en beneficio de sus programas de trabajo.

¹⁵ Consulta hecha en mayo de 2015 en <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/>

¹⁶ Directorio de Instituciones Filantrópicas. Consulta realizada en mayo del 2015. Recuperado de <http://directorio.cemefi.org//Busquedas/frmBusquedaAvanzada.aspx>

Tabla 4

Número de OSC por entidad federativa

| Estado | Número de OSC | Porcentaje |
|---------------------|---------------|--------------|
| Distrito Federal | 5671 | 24.1 |
| México | 1618 | 6.9 |
| Veracruz | 1314 | 5.6 |
| Jalisco | 1284 | 5.5 |
| Nuevo León | 1026 | 4.4 |
| Oaxaca | 986 | 4.2 |
| Michoacán | 927 | 3.9 |
| Baja California | 859 | 3.6 |
| Puebla | 762 | 3.2 |
| Chihuahua | 757 | 3.2 |
| Guanajuato | 721 | 3.1 |
| Coahuila | 701 | 3.0 |
| Chiapas | 647 | 2.7 |
| Morelos | 521 | 2.2 |
| Sonora | 513 | 2.2 |
| Durango | 501 | 2.1 |
| Yucatán | 457 | 1.9 |
| Querétaro | 435 | 1.8 |
| Hidalgo | 392 | 1.7 |
| Tamaulipas | 373 | 1.6 |
| Sinaloa | 365 | 1.6 |
| Guerrero | 363 | 1.5 |
| San Luis Potosí | 359 | 1.5 |
| Aguascalientes | 335 | 1.4 |
| Quintana Roo | 295 | 1.3 |
| Tlaxcala | 294 | 1.2 |
| Tabasco | 240 | 1.0 |
| Campeche | 186 | 0.8 |
| Zacatecas | 177 | 0.8 |
| Nayarit | 174 | 0.7 |
| Colima | 157 | 0.7 |
| Baja California Sur | 129 | 0.5 |
| Total | 23639 | 100.0 |

Nota: Elaborada con base en el directorio de OSC de CEMEFI.

Tabla 5

Número de OSC con registro CLUNI

| Estado | Cuenta con CLUNI |
|---------------------|------------------|
| Distrito Federal | 3205 |
| México | 1017 |
| Veracruz | 976 |
| Oaxaca | 771 |
| Jalisco | 621 |
| Michoacán | 613 |
| Chiapas | 530 |
| Baja California | 515 |
| Coahuila | 477 |
| Puebla | 476 |
| Chihuahua | 475 |
| Guanajuato | 444 |
| Durango | 431 |
| Nuevo León | 341 |
| Morelos | 329 |
| Hidalgo | 280 |
| Guerrero | 276 |
| Sonora | 265 |
| Querétaro | 262 |
| Tlaxcala | 255 |
| Yucatán | 249 |
| Sinaloa | 224 |
| San Luis Potosí | 220 |
| Aguascalientes | 209 |
| Tamaulipas | 203 |
| Tabasco | 198 |
| Quintana Roo | 192 |
| Zacatecas | 146 |
| Nayarit | 137 |
| Campeche | 134 |
| Colima | 110 |
| Baja California Sur | 84 |
| Total | 14665 |

Nota: Elaborada con base en el directorio de OSC de CEMEFI.

Relacionando la tabla 4 y tabla 5 se observa que poco más del 60% de las OSC cuantificadas por CEMEFI, cuentan con el reconocimiento jurídico que les otorga la Ley Federal de Fomento a las Acciones de las Organizaciones de la Sociedad Civil. En el mismo tenor, la Tabla 6 muestra el número de OSC que cuenta con autorización para emitir recibos deducibles por donativos, autorización expedida por el Sistema de Atención Tributaria (SAT) y que a su vez cuentan con registro CLUNI.

La tabla 6 nos indica que la proporción de OSC que gestionan ante el SAT autorización para expedir recibos deducibles de impuestos es únicamente el 46% de las que cuentan con CLUNI. Es importante mencionar que, al no contar con autorización para expedir recibos deducibles, la organización se ve limitada para diversificar sus fuentes de ingresos, si consideramos que la deducción de impuestos es un incentivo atractivo para los posibles donantes.

En el mismo concentrado también es posible ver el número de OSC que cuentan con CLUNI y con autorización para expedir recibos deducibles, mismo que representa solamente el 13% del total de las OSC consideradas en el directorio de CEMEFI, lo significa que el resto de las OSC que no integran esta proporción no tienen acceso a los incentivos que promueven estos dos registros.

Tabla 6

Número de donatarias autorizadas y con registro CLUNI

| Estado | Número de donatarias autorizadas | Número de donatarias autorizadas y con registro CLUNI |
|---------------------|----------------------------------|---|
| Distrito Federal | 2040 | 1019 |
| México | 484 | 221 |
| Jalisco | 478 | 199 |
| Nuevo León | 414 | 147 |
| Chihuahua | 299 | 184 |
| Guanajuato | 241 | 135 |
| Veracruz | 235 | 83 |
| Michoacán | 234 | 90 |
| Baja California | 232 | 115 |
| Sonora | 225 | 99 |
| Puebla | 205 | 87 |
| Querétaro | 176 | 111 |
| Sinaloa | 167 | 86 |
| Coahuila | 162 | 86 |
| Yucatán | 137 | 66 |
| San Luis Potosí | 116 | 51 |
| Tamaulipas | 115 | 38 |
| Morelos | 111 | 57 |
| Oaxaca | 110 | 58 |
| Aguascalientes | 99 | 56 |
| Chiapas | 89 | 34 |
| Hidalgo | 88 | 53 |
| Colima | 68 | 40 |
| Durango | 63 | 45 |
| Quintana Roo | 62 | 35 |
| Tabasco | 42 | 18 |
| Guerrero | 41 | 15 |
| Baja California Sur | 39 | 20 |
| Tlaxcala | 28 | 12 |
| Zacatecas | 23 | 9 |
| Campeche | 22 | 6 |
| Nayarit | 21 | 11 |
| Total | 6866 | 3286 |

Nota: Elaborada con base en el directorio de OSC de CEMEFI.

En otro orden de ideas, en cuanto al campo de acción de las OSC derivado de la naturaleza de sus actividades, programas y objetivos sociales, el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil contempla 19 categorías, las cuales se describen en la tabla 7.

Tabla 7

Categorización por descripción de las actividades que realiza la OSC

| Categoría | Descripción de las actividades |
|-----------|--|
| 1 | Asistencia social |
| 2 | Apoyo a la alimentación popular |
| 3 | Cívicas |
| 4 | Asistencia jurídica |
| 5 | Apoyo al desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas |
| 6 | Promoción de equidad de género |
| 7 | Servicio de atención a grupos con discapacidad |
| 8 | Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano y rural |
| 9 | Defensa y promoción de derechos humanos |
| 10 | Promoción del deporte |
| 11 | Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias |
| 12 | Aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico. |
| 13 | Promoción y fomento educativo, cultural y artístico, científico y tecnológico |
| 14 | Fomento de acciones para mejorar la economía popular |
| 15 | Participación en acciones de protección civil |
| 16 | Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento de esta ley |
| 17 | Promoción y defensa de los derechos de los consumidores |
| 18 | Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana |
| 19 | Las que determinen otras leyes |

Nota: Elaborada con base en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Del mismo modo, en relación a las características del trabajo realizado por la OSC, CEMEFI contempla una categorización menos elaborada que incluye 10 clases distintas que describen el propósito de las actividades de la organización. La lista de las categorías propuestas por CEMEFI se muestra en la tabla 8.

Tabla 8

Categorización por descripción de las actividades que realiza la OSC

| Categoría | Descripción de las actividades |
|-----------|--|
| 1 | Arte y cultura |
| 2 | Deporte y recreación |
| 3 | Educación |
| 4 | Investigación |
| 5 | Salud |
| 6 | Asistencia social y atención a desastres |
| 7 | Medio ambiente y protección animal |
| 8 | Desarrollo social y económico |
| 9 | Derechos humanos y civiles |
| 10 | Filantropía y voluntariado |

Nota: Elaborada con base en el directorio de OSC de CEMEFI.

Con base en la categorización de CEMEFI, sobre la descripción de las actividades de la OSC, la figura 2 muestra el número de organizaciones por categoría de análisis. El diagrama indica que el campo de acción donde se concentra la gran mayoría de las OSC en el país, son las relacionadas con la asistencia social. Lo que representa que poco más del 30% de las OSC en el país realizan actividades de auxilio o apoyo a aquellas personas o sectores que lo necesitan o se encuentran en condición de vulnerabilidad. En el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil se observó un porcentaje muy similar donde de un total de 23 mil 127 OSC activas, 7 mil 133 se dedican a actividades de asistencia social, lo que representa un 30.84% del total.

En contraste, las áreas orientadas a la recreación, deporte e investigación, son las menos favorecidas por los programas de trabajo de las OSC, con sólo 0.79% y 2.04% de organizaciones dedicadas a actividades en estos rubros, respectivamente.

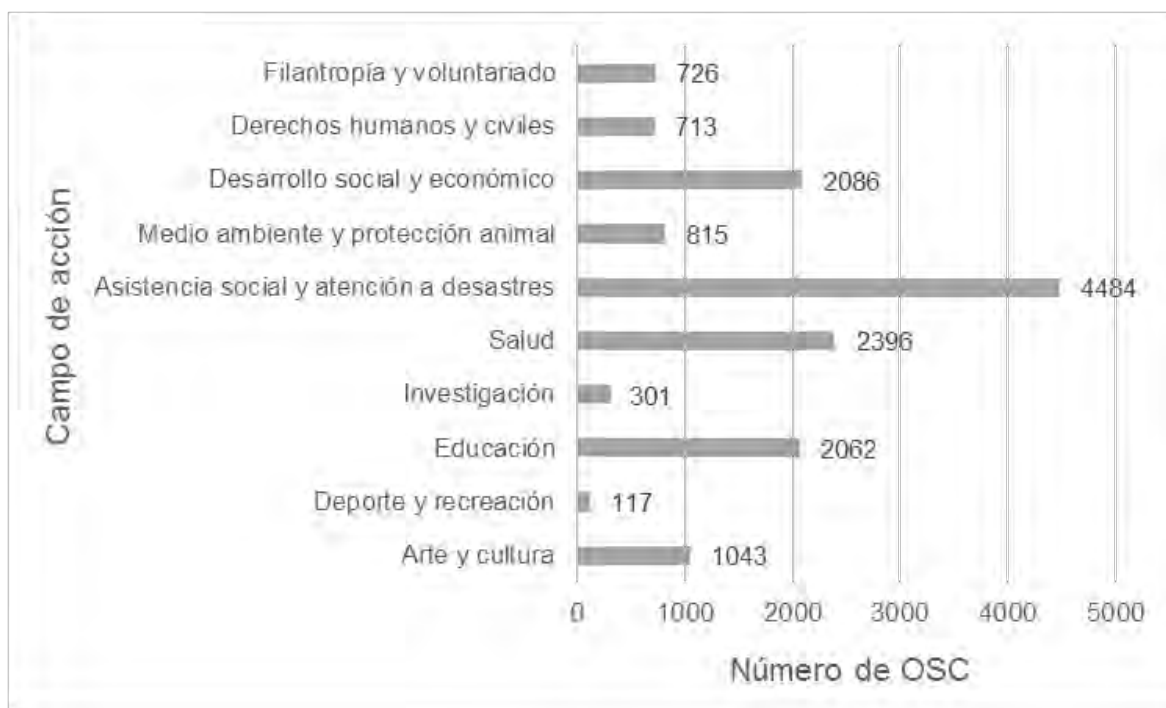


Figura 2. Número de OSC en el país por campo de acción. Elaboración propia con base en el Directorio de CEMEFI.

En relación con el área de influencia de las actividades de las OSC, en nuestro país, en 2012 el Sistema de Información de las Organizaciones de la Sociedad Civil (SIOS)¹⁷ de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), clasificó las áreas de influencia en: local, nacional, estatal, regional, municipal e internacional. La distribución se puede observar en la figura 3.

¹⁷ Citado por Fundación Vamos a dar (2014) y por Galvez (2009, p. 31-32)

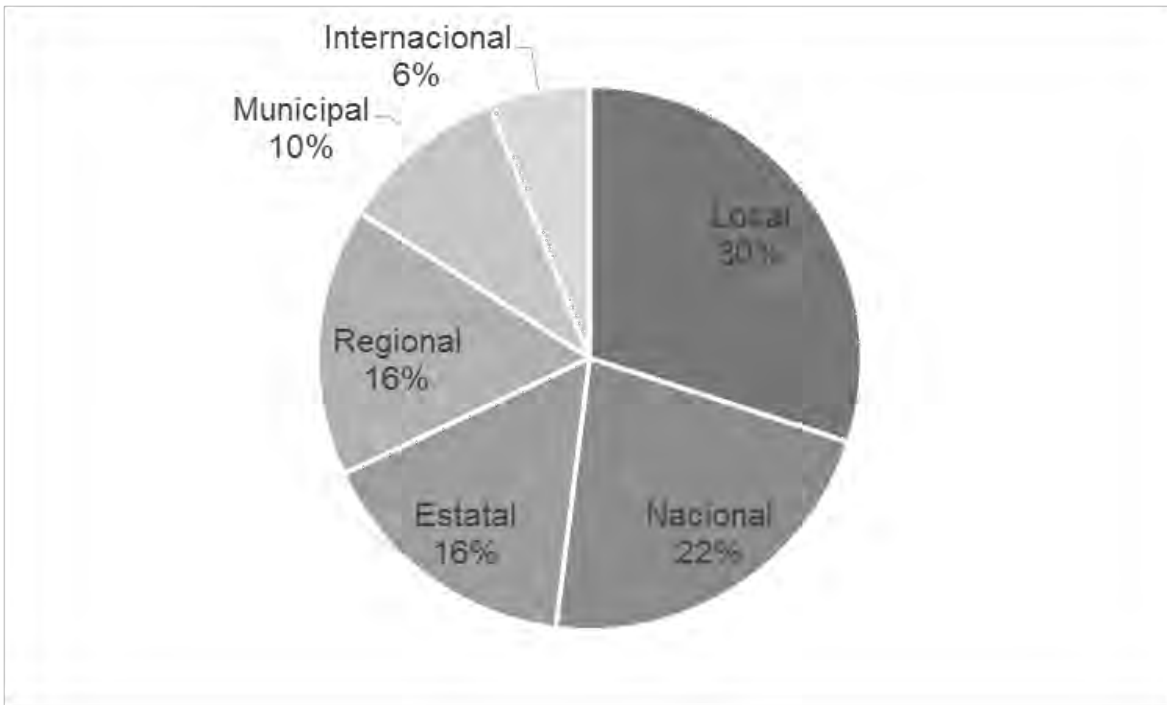


Figura 3. Distribución por área de influencia. Elaboración propia con base en el SIOS.

La ubicación geográfica de las OSC, no siempre corresponde a la zona de impacto de sus programas de trabajo, es decir, el alcance de sus actividades frecuentemente va más allá del área geográfica que la circunscribe. Calvillo y Favela (2004, p. 98) mencionan que el impacto de las acciones de una OSC trasciende en la atención o relación directa con sus beneficiarios, de ahí la importancia de analizar su cobertura o alcance. De esta manera, el SIOS reveló que la influencia de las actividades de las OSC mayormente es local, esto es, sus programas de trabajo están orientados principalmente al beneficio de la comunidad donde se ubican. Adicionalmente la misma fuente informa que los sectores de la población que son atendidos son: población en general, familias, personas con capacidades diferentes, campesinos, indígenas y colonos. La distribución de los sectores de la población atendida se observa en la figura 4.

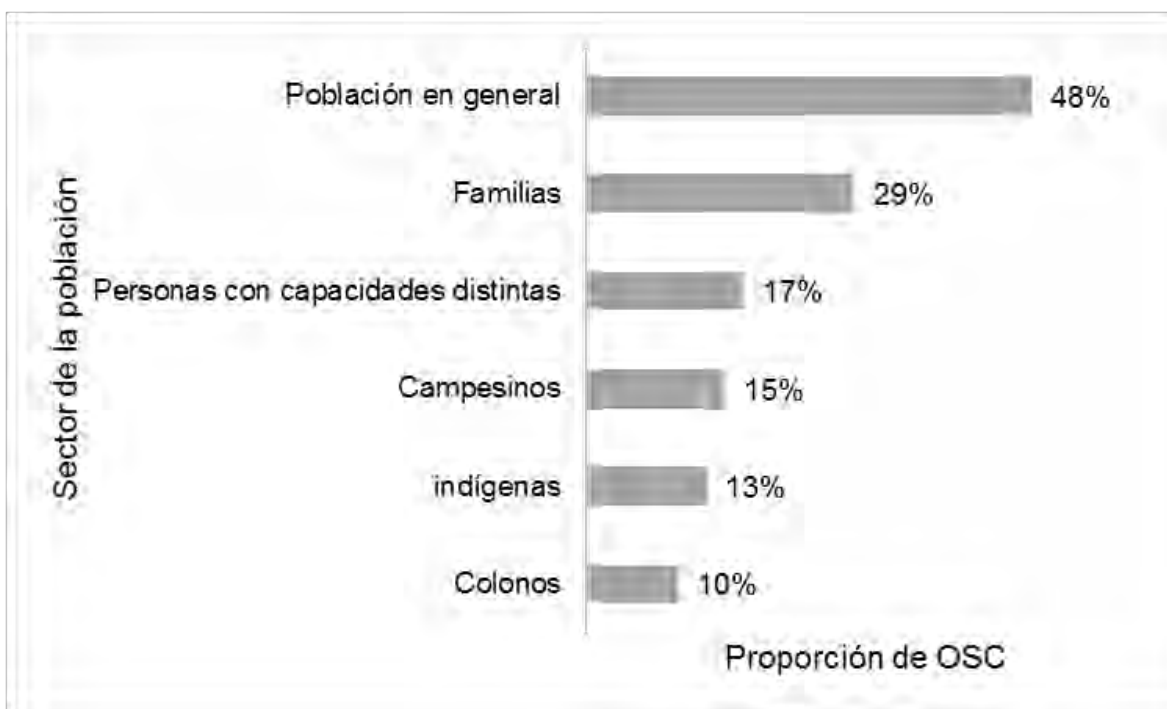


Figura 4. Distribución por sector de la población atendida. Elaboración propia con base en el SIOS.

En este caso en particular se observa que los programas de las OSC están orientados principalmente a atender las necesidades o problemáticas de la población en general. Por otro lado, los sectores de la población menos favorecidos por la acción de las OSC son los integrados particularmente por campesinos e indígenas.

Es pertinente aclarar que la suma de las proporciones mencionadas, rebasa por mucho el 100%. Esto puede deberse a que las OSC frecuentemente atienden a más de un sector de la población, es decir, los programas de trabajo de la organización pueden estar orientados tanto a personas que pertenecen al grupo de las personas con discapacidad como al grupo de la población en general. En la categorización propuesta en este caso particular sobre el sector de la población atendida, consideramos que puede ser mejorada, dado que las categorías y sus proporciones causan confusión al momento de su análisis e interpretación.

Por otro lado, en relación a la figura legal que las OSC adoptan, se mencionó anteriormente que optan por registrarse bajo cierta figura legal que les permita desempeñarse con mayor libertad dada la diversidad de las actividades que realizan, así como por aquella que les establezca derechos, obligaciones y ciertas ventajas fiscales dado sus objetivos sociales. De esta forma, INCIDE (2007, p. 46) menciona que generalmente las OSC se inclinan por elegir la figura de Asociación Civil (A.C.), debido a que les proporciona mayor margen de acción para el desarrollo de sus programas sociales.

Por otro lado, el registro de CEMEFI reveló que el 87% de las OSC incluidas en su registro adoptaron la Asociación Civil como figura legal, el 7% se compone por Instituciones de Asistencia Privada, Instituciones de Beneficencia Privada y Asociaciones de Beneficencia Privada, finalmente el 5% lo componen Sociedades Civiles y el 1% otras figuras legales. Lo anterior se muestra en la figura 5.

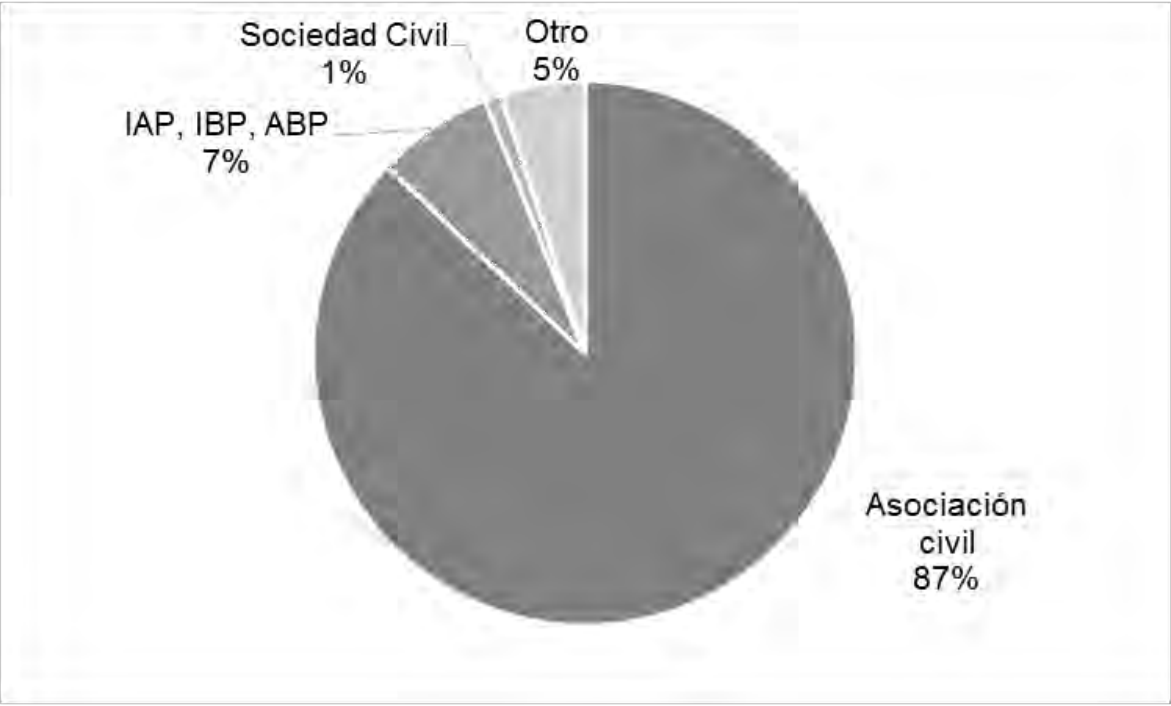


Figura 5. Distribución por figura legal. Elaboración propia con base en el Directorio de CEMEFI.

De forma similar, el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC) contabilizó que el 95% de las 23 mil 127 OSC registradas y activas, optaron por Asociación Civil (AC) como figura legal. La distribución completa por figura legal de las OSC incluidas en el registro se observa en la figura 6.

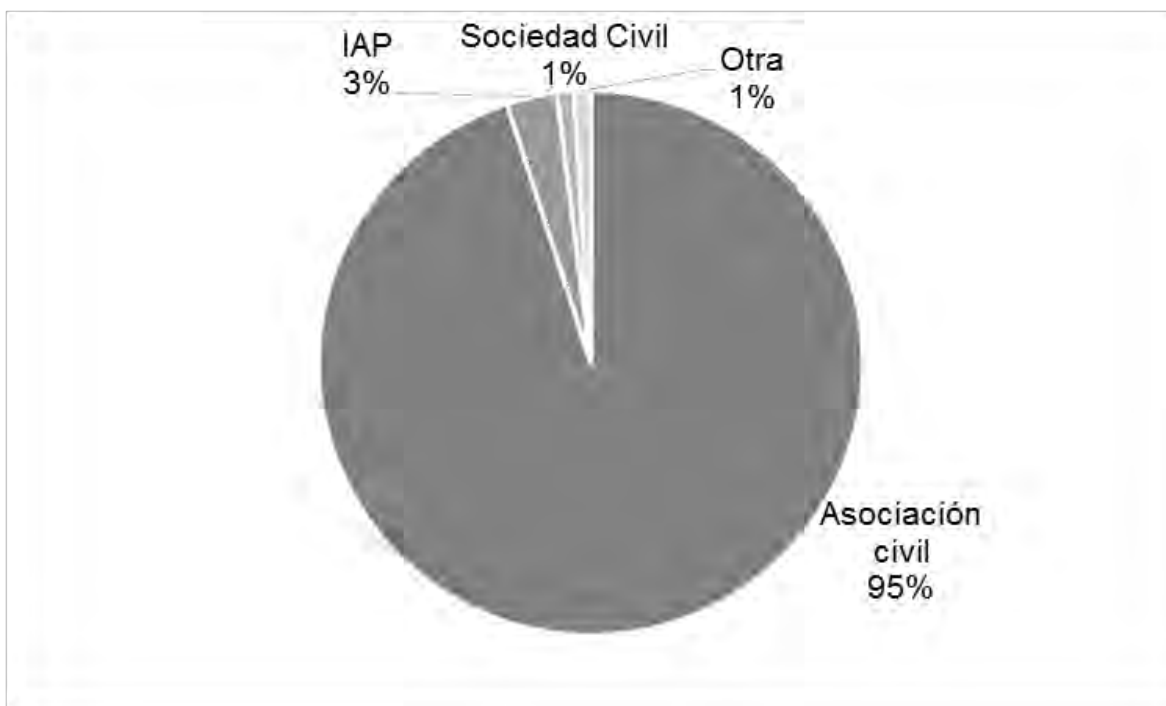


Figura 6. Distribución por figura legal. Elaboración propia con base RFOSC

Particularmente, en el estado de Chihuahua, se advierte que de las OSC activas e incluidas en el Registro Federal de las OSC,¹⁸ el 95% son Asociaciones Civiles, 1% son Instituciones de Asistencia Privada, 1% son Sociedades Civiles y 3% cuentan con una representación jurídica distinta a las mencionadas. Lo anterior se observa gráficamente en la figura 7.

¹⁸ Consulta hecha en <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=f8e8b1feff822753a39b21de69259fd6&>. Recuperado Mayo del 2015.

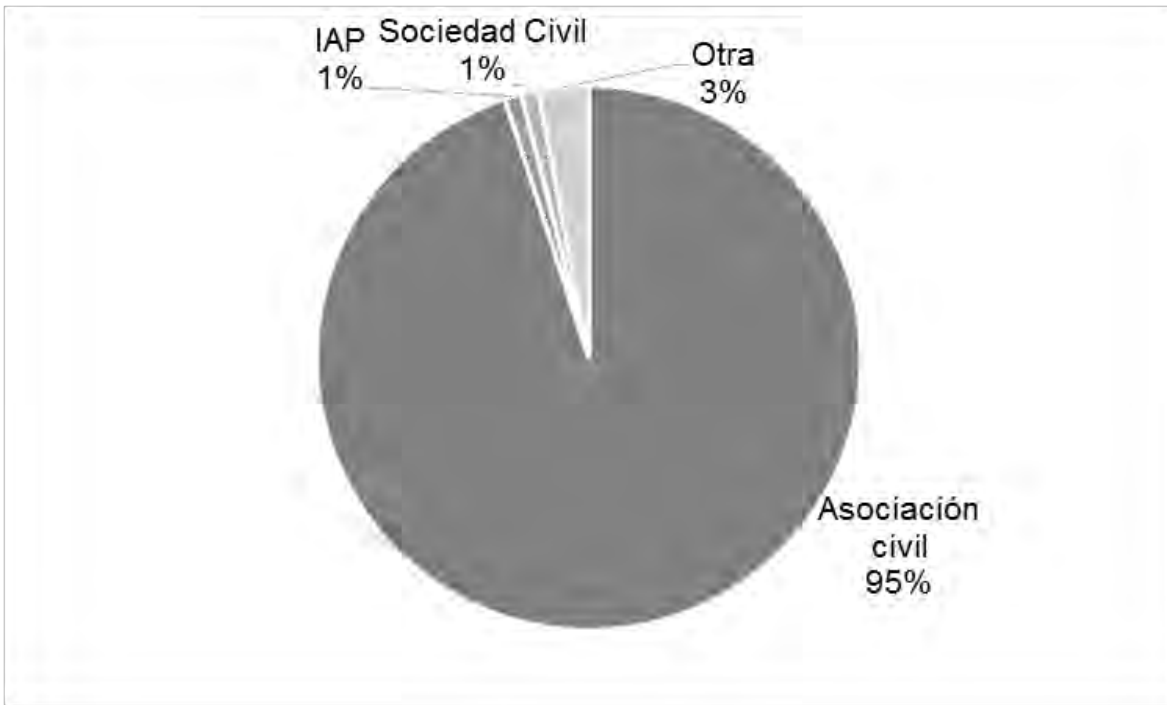


Figura 7. Distribución por figura legal de las OSC activas del estado de Chihuahua. Elaboración propia con base RFOSC

Finalmente, el análisis de las OSC debe avanzar más allá del análisis cuantitativo para comprender las causas que determinan su origen, su evolución y permanencia, su alcance y el impacto social que generan en la población que atienden, la naturaleza de sus planes y programas de trabajo, así como de las problemáticas que enfrentan; sin embargo, la información que aquí se presenta pretende encuadrar de alguna forma al objeto de estudio de esta investigación.

3.7 Problemática

Como lo hemos comentado, las OSC se han convertido en escenarios donde los ciudadanos convergen, se comunican entre sí, se organizan y trabajan coordinadamente en tareas de interés social (Olvera, 2004, p. 25-29), estableciendo nuevos caminos para la prestación de servicios y la ejecución de programas de desarrollo orientados principalmente al bienestar de los sectores vulnerables.

Lo anterior tiene que ver con el propio desarrollo de su sociedad civil y de los cambios y problemas políticos, sociales y económicos de su entorno; por lo que su aparición y evolución se relaciona con la dimensión de la problemática social y frecuentemente con la capacidad gubernamental para atender las áreas de la población con mayor necesidad (SEDESOL, 2009, p. 4), por lo que el trabajo de la sociedad civil organizada complementa o en muchas ocasiones suple, la acción del gobierno.

No obstante, la tarea de las OSC no es fácil y enfrentan una serie de problemas que van desde la limitada participación ciudadana, la desconfianza de la sociedad en general, hasta problemas de índole administrativo (SEDESOL, 2009, p. 3; FECHAC, 2009, p. 2). En este marco, la Secretaría de Desarrollo Social (2009)¹⁹ plantea que como resultado del Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social en México, el problema central es la debilidad y la desarticulación de las OSC para promover el desarrollo social. En relación a ello, el diagnóstico establece que las causas principales que originan el problema son cinco:

- Prácticas de autogestión limitadas

Se refiere a la capacidad de organizar con sus propios medios, acciones orientadas a participar en asuntos de índole pública. El diagnóstico menciona que esta situación tiene que ver con la cuestión histórico-cultural del surgimiento y evolución de la sociedad civil; es decir, en general la tendencia de los ciudadanos a participar o a integrarse en organizaciones para incidir en cuestiones públicas es baja en comparación con otros países.²⁰ Lo anterior deriva en la falta del recurso humano suficiente y capaz que permita a la organización llevar a cabo sus programas de trabajo (INCIDE, 2007, p. 52).

¹⁹ Ver *Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social*. SEDESOL. (2009). Recuperado de http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Sedesol/sppe/dgap/diagnostico/Diagnostico_PCS.pdf, en Abril 2013.

²⁰ SEDESOL (2009, p. 1), menciona que en los países de Latinoamérica el promedio de la población que participa en alguna OSC es el 21%, mientras que, en México, solo el 4.6% lo hace.

- Mecanismos limitados de participación ciudadana

Esto se refiere a la falta de operatividad de las leyes y mecanismos institucionalmente establecidos y a la incipiente cultura de participación ciudadana que existe en nuestro país. Es decir, a pesar de los avances en cuestión legislativa y fiscal orientados a crear las condiciones propicias que contribuyan a la evolución del sector de las OSC y a fomentar la participación ciudadana, persiste en general un marco confuso y desarticulado de normas que atenúan el efecto que deberían tener los mecanismos legales establecidos para el fomento de las actividades de la sociedad civil en el país (INCIDE, 2007, p. 14-15; SEGOB, 2007, p. 73-75).

- Sinergias limitadas entre actores sociales

Sinergia, en su expresión más general, se refiere a la unión de varias fuerzas con el propósito de lograr mayor efectividad en el desempeño de alguna tarea. En ese sentido, la sinergia limitada entre los integrantes de la sociedad civil se debe al desconocimiento de la existencia de otros actores sociales, de sus actividades y de sus formas y estrategias de trabajo. Lo anterior disminuye la posibilidad de trabajar en conjunto, de intercambiar experiencias, conocimientos y otros recursos; limitando la oportunidad de establecer lazos de ayuda y cooperación mutua en beneficio del sector (Etkin, 2007, p. 313-315).

- Limitado desarrollo institucional

El desarrollo institucional tiene que ver con las normas y prácticas formales e informales que determinan la conducta de la organización y la forma como incide en su desarrollo y permanencia. En este caso, (SEDESOL, 2009, p. 5) observa que la capacidad institucional de las OSC las limita para trabajar y hacer frente a sus objetivos sociales, derivada de múltiples factores que van desde la ausencia de una estructura organizacional eficiente, una clara definición de sus objetivos sociales, inestabilidad jurídica y financiera, limitada capacidad para movilizar recursos, etc., (INCIDE, 2007, p. 51-52).

- Recursos financieros y materiales limitados

Esta situación deriva frecuentemente del limitado desarrollo institucional de las OSC. En ocasiones éstas no cuentan con personalidad jurídica, lo que las limita del derecho al acceso a recursos públicos y a incentivos fiscales (SEGOB, 2007, p. 75). Por lo que se ven limitadas en su capacidad de financiamiento o para diversificar sus fuentes de financiamiento. Por ejemplo, al no ser donatarias autorizadas, es decir al no contar con autorización para expedir recibos con deducibilidad fiscal, se ven limitadas a realizar cobros por prestación de servicios, a recibir donaciones, a celebrar contratos o convenios, a participar de convocatorias, lo que deriva en la inestabilidad financiera de la OSC (INCIDE, 2007, p. 51-52; SEDESOL, 2009, p. 10).

Por otro lado, Muñoz y Arce (2013, p. 63) identifican cuatro factores que en su opinión inciden en la evolución y permanencia de las OSC y que representan la problemática con la que se enfrentan cotidianamente:

- Inadecuada Política de Estado frente a las OSC

En este caso, los autores subrayan que esta debe de proveer los mecanismos de participación ciudadana necesarios para la gestión pública, que los derechos que se establecen en ella sean reconocidos como derechos y no solamente como concesiones por parte del Estado. Mencionan que la ausencia de una Política de Estado adecuada en nuestro país se ve reflejado en la limitada existencia de mecanismos de participación, en la baja producción de leyes que trasciendan los gobiernos en turno y en perspectiva de concesiones gubernamentales a los derechos de las OSC (Muñoz y Arce, 2013, p. 66-71).

- Complejidad del marco legal y fiscal

El marco legal y fiscal al que están sujetas las OSC tiene que ver con el andamiaje regulatorio de sus actividades, el cual resulta por demás complejo, extenso e inacabado para ser sobrellevado por éstas (Muñoz & Arce, 2013, p. 75). En

nuestro país, las OSC están sujetas a un régimen fiscal determinado,²¹ el cual las exonera del pago de impuesto sobre la renta. Si bien ello representa una ventaja para las OSC en relación con el resto de los contribuyentes, comparte con el resto de los regímenes fiscales la característica de ser complejo y en muchas ocasiones contradictorio (INCIDE, 2007, p. 51; SEGOB, 2007, p. 73-75).

La dificultad del marco legal y fiscal al que están sujetas las OSC, se convierte en un problema bastante serio dadas las características de la gran mayoría de las OSC. Es decir, generalmente las OSC son creadas por personas comprometidas socialmente y con ánimo de hacer las cosas, sin embargo, con poco o nada de conocimientos administrativos, legales y fiscales para hacer frente a un marco legal y fiscal confuso y poco amigable, lo que deriva en una carga administrativa muy difícil de sobrellevar para las organizaciones.

- Influencia del entorno

El entorno, según Muñoz y Arce (2013, p. 76), se refiere a las prácticas desarrolladas alrededor de las OSC y que son llevadas a cabo por otros actores sociales. Identifican que la problemática que enfrentan es la limitada participación social y la complejidad del “mercado” del sector de las OSC. La participación social se refiere a la capacidad de participar en el debate de problemas sociales y de organizarse formalmente para incidir en su solución. Los autores mencionan que la participación tiene que ver el tema de la confianza social en las OSC y que deriva de la solidaridad y confianza entre los ciudadanos.

Analizado desde distintas perspectivas, Muñoz et al., (2013), advierten que existe un rezago importante en la confianza de la sociedad en general hacia las OSC que deriva de su limitada capacidad para visibilizar y transparentar sus acciones y programas de trabajo, lo que resulta en una limitada participación social. En relación al “mercado” de las actividades de las OSC, sucede algo similar al marco legal y fiscal y tiene que ver con la percepción sobre la utilidad social de las OSC. Por un lado, son percibidas como productoras o distribuidoras de bienes

²¹ El régimen al que están sujetas es el régimen de personas morales con fines no lucrativos, establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Título III.

y servicios y por el otro como generadoras de capital y cohesión social, lo que influye al momento de tratar de acceder o participar ya sea por recursos públicos o privados, donde además las reglas son poco claras y confusas con respecto a las causas sociales y a la naturaleza de la organización que las instancias públicas o privadas respaldan, lo que genera una competencia desigual y poco equitativa por los recursos (Muñoz & Arce, 2013, p. 78).

- Limitadas capacidades institucionales

En el caso de la limitada capacidad institucional, los autores la explican desde dos dimensiones. Por un lado, se refiere a los aspectos que influyen en la OSC desde el exterior y la otra a los aspectos internos que inciden en su evolución. En el primer caso, tiene que ver con el incipiente mercado laboral de profesionistas en todas las áreas orientados a cuestiones sociales (administradores, contadores, abogados, etc.), en este caso, la baja demanda de profesionistas por parte de las mismas OSC desincentiva la oferta académica por parte de instituciones educativas; aunado a ello existe una limitada inclusión de temáticas en cuestiones sociales en los planes y programas de estudio. Agregan que aún existe un rezago importante en relación a la capacitación de funcionarios y servidores públicos sobre la naturaleza, propósitos y diversidad de las OSC, lo que influiría paulatina y positivamente en su sensibilización hacia la construcción de una Política de Estado frente a la sociedad civil y sus organizaciones. Finalmente, la ausencia de un sistema de promoción y protección social para los colaboradores de las OSC,²² donde se reconozca, estimule y promueva su labor, limita el alcance y permanencia de personal calificado en las organizaciones (Muñoz & Arce, 2013, p. 78-80).

En relación a las capacidades institucionales que limitan la evolución de la OSC desde su interior, los autores parten de tres premisas, mismas que se relacionan con la legalidad, la prioridad y la factibilidad de sus acciones y objetivos. La primera tiene que ver con la congruencia entre los objetivos sociales

²² En este caso, Muñoz y Arce (2013, p. 80) mencionan que INCIDE en 2009 presentó una propuesta para la creación del Sistema Nacional de Promotores Sociales (PRODES) que busca la promoción y protección de los trabajadores sociales.

planteados y establecidos en sus documentos constitutivos y las actividades que realmente desempeñan. Esto demuestra la alineación entre lo que hacen y lo que legalmente les es permitido, lo que disminuye el riesgo de sanciones o suspensiones.

La segunda se refiere a la pertinencia y la prioridad de la problemática social que atiende, que las lleve a definir con claridad su ámbito de acción, el perfil de sus beneficiarios y la planificación y programación de sus actividades. La alineación entre estos elementos debe resultar en procesos sólidos que preserven su gestión y su funcionamiento. La tercera premisa trata sobre la factibilidad de sus programas de trabajo, es decir, sobre la capacidad de la OSC para gestionar los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Muñoz y Arce (2013, p. 81-83), agregan que adicional a validar la consistencia de los objetivos sociales de la OSC, es necesario considerar dos soportes institucionales internos: el estructural y el metodológico. El primero se refiere a la estructura organizacional que establece las jerarquías y distribuye las responsabilidades dentro de la organización en términos de suficiencia, eficiencia, equilibrio y evaluación. El aspecto metodológico trata de la forma como la organización opera,²³ es decir, a la relación directa de las acciones de la OSC con el beneficiario.

Los autores, de acuerdo con el análisis realizado en 2007 por la Fundación del Tercer Sector sobre las capacidades institucionales de las OSC en distintas entidades federativas en México, advirtieron que entre los principales aspectos metodológicos que ponen en riesgo las actividades de las OSC se observa: falta de visión metodológica, es decir siguen el impulso de sus acciones para atender las necesidades sin un objetivo y modo específico; desgaste operativo, debido a la falta de estrategia; relación costo-beneficio, frecuentemente se desconoce el costo que implica la atención del beneficiario y si éste es eficiente, lo que pone en riesgo la capacidad de presupuestar y contar con los recursos necesarios para su atención; programas, servicios y cobertura inadecuadamente definidos, tiene que ver con la pertinencia de la necesidad o problemática que atiende y la alineación

²³ También denominado como modelo de intervención social o modelo de atención social.

con sus objetivos, programas sociales, ámbito de acción y perfil de sus beneficiarios; nula o deficiente evaluación y seguimiento, se relaciona con ausencia de mecanismo de evaluación y de seguimiento que coadyuven a medir la eficiencia de las acciones y resultados que permitan justificar la existencia de la OSC.

Finalmente, México como en muchos países, enfrenta una serie de problemas de desarrollo social, político y económico, donde la sociedad civil a través de sus organizaciones puede y debe aportar a su solución. Desafortunadamente mucho, del potencial de las OSC se ha desaprovechado al no existir las condiciones favorables para su desarrollo y donde la problemática que enfrentan cotidianamente se relaciona principalmente con una incipiente cultura de participación ciudadana, la ineficiencia del marco legal y fiscal vigente y el limitado desarrollo de las capacidades institucionales.

4. METODOLOGÍA

La finalidad de este capítulo es integrar y describir las etapas desarrolladas durante la realización de esta investigación. De acuerdo al propósito y características del estudio, la investigación es de carácter mixto, dado que involucra la recolección y análisis de datos cualitativos y cuantitativos con la finalidad de responder a las preguntas de investigación planteadas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 546).

4.1 Diseño de la investigación

En la parte introductoria de este trabajo de investigación, se planteó la necesidad de poner en contexto el comportamiento de la OSC con el propósito de analizar su relación con la percepción de la audiencia y su influencia en el reconocimiento y respaldo social. En ese sentido, en la búsqueda de determinar la relación que existe entre el desarrollo institucional de la OSC y la legitimidad organizacional con la que es percibida por la comunidad, no se encontró información que respondiera puntualmente a los planteamientos establecidos en esta investigación,¹ por lo que se optó por implementar un estudio mixto exploratorio y secuencial (Creswell, 2014, p. 225), desarrollado básicamente en tres grandes etapas. En la primera, se realizó la exploración y análisis de la información documental existente, donde se determinaron los factores de institucionalidad y de legitimidad organizacional necesarios para diseñar y construir un instrumento de medición durante la segunda etapa de investigación. Posteriormente, fue administrado a una muestra

¹ En la revisión documental no se encontró información que explique la relación que existe entre el comportamiento de la OSC y la percepción de la audiencia sobre su actuación. Los estudios encontrados realizan una medición únicamente del grado de institucionalidad de la organización en función ciertos factores establecidos y el tema de la legitimidad organizacional de las OSC aún no ha sido abordado, no encontrándose información que permita dimensionar la percepción de la comunidad sobre el desempeño de la organización.

de la población bajo estudio durante la tercera y última etapa de investigación, donde se obtuvo la información cuantitativa necesaria para el estudio.

En otras palabras, el proceso de investigación desarrollado consistió en la exploración y análisis de la información cualitativa existente; empleando posteriormente los hallazgos obtenidos como base para el desarrollo de una escala de medición viable, que permitiera la obtención de información cuantitativa que coadyuvara a responder los planteamientos establecidos en esta investigación.

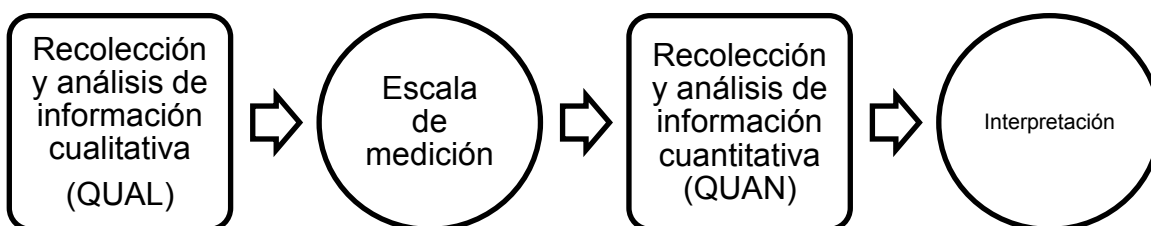


Figura 8. Método mixto exploratorio secuencial. Elaboración propia con base en Creswell (2014, p. 220).

La figura 8 muestra secuencialmente el método de investigación empleado, simplificado en tres grandes etapas o fases de investigación previas a la interpretación de resultados. En la tabla 14, al término del capítulo, se encuentra un resumen del diseño de la investigación que muestra la descripción de las actividades realizadas y los productos obtenidos en cada una de las etapas.

4.2 Primera etapa: recolección y análisis de información cualitativa.

Esta primera etapa de la investigación corresponde al levantamiento de la información cualitativa, donde se procedió a examinar los estudios existentes realizados sobre el tema institucional y desarrollados particularmente en la región,²

² Véase *Investigación de institucionalidad*. (CFOSC, Chihuahua, 2009); *Indicadores de institucionalidad*. (FECHAC, 2009); *Estudio del grado de desarrollo de la capacidad institucional de las OSC*. (CFOSC, Juárez, 2009).

lo que derivó en la determinación de seis factores de institucionalidad que tienen como antecedente los indicadores de institucionalidad propuestos por la Fundación del Empresariado Chihuahuense (Fechac, 2009), mismos que han auxiliado enormemente a la comprensión de la dinámica y naturaleza del comportamiento de las OSC.

Simultáneamente, fue necesario identificar los elementos que componen o condicionan la legitimidad de la organización, para lo cual se examinaron los estudios e investigaciones encontradas sobre el tema, determinándose los factores de legitimidad organizacional más adecuados para los fines de la investigación y que tienen sustento en la propuesta teórica de Thomas (2005). Una vez determinados los factores de institucionalidad y de legitimidad organizacional se procedió a establecer las asociaciones pertinentes entre factores, con la finalidad de sentar las bases para la construcción de una escala de medición.

Es importante mencionar que en esta sección se describen, de manera general, las actividades que condujeron al resultado de la primera etapa de investigación, es decir, a la determinación y asociación de factores de institucionalidad y de legitimidad organizacional. El trabajo de análisis realizado y la descripción de los criterios empleados, se explican en el capítulo 5 en la sección correspondiente al análisis de la información cualitativa.

4.2.1 Revisión de los modelos existentes.

A través de una dinámica de grupo, integrado por personas relacionadas con las OSC que cuentan con amplio conocimiento sobre las características, problemáticas y necesidades de las organizaciones de la región,³ se examinó cada modelo de institucionalidad localizado en la revisión documental, analizando la naturaleza y características de los factores de institucionalidad propuestos,

³ La técnica de discusión empleada se conoce como panel y consiste en un grupo de 4 a 6 especialistas en el área referida reunidos para dialogar y debatir sobre un tema en particular o resolver un problema de forma grupal. La ventaja de esta técnica en relación con otras estrategias consiste en que las observaciones o resultados se basan en la experiencia y no sólo en las reacciones de los participantes. El listado de las personas que participaron en el panel en esta etapa de la investigación se encuentra en la sección de anexos.

comparando entre ellos con el propósito de observar sus semejanzas o divergencias, para finalmente consensuar qué factores de institucionalidad debían ser considerados para el estudio. La determinación de los factores de legitimidad organizacional se realizó de manera similar.

Adicionalmente, durante el análisis de los modelos encontrados, se verificó que los factores de institucionalidad pudieran ser analizados bajo la óptica de legitimidad organizacional empleada por Thomas (2005), es decir, se comprobó que entre factores de institucionalidad y tipos de legitimidad existiera correspondencia para posteriormente ser asociados con el propósito de establecer las relaciones preliminares necesarias para el estudio.

Tabla 9

Modelos de institucionalidad y de legitimidad organizacional obtenidos en la revisión documental.

| Factores de institucionalidad | Factores de legitimidad organizacional |
|--|--|
| Indicadores de institucionalidad y transparencia. (Cemefi, 1998) | Aldrich y Fiol (1994) |
| Indicadores de capacidad institucional (Tercer Sector, 2007) | Suchman (1995) |
| Indicadores de institucionalidad (Fechac, 2009) | Hargreaves (2004) |
| Indicadores del grado de desarrollo de la capacidad institucional. (Cfosc, 2009) | Thomas (2005) Observatorio del Tercer Sector (2005) |
| | Díez, Blanco y Prado (2010b) |

Nota: Elaboración propia.

La tabla 9 muestra los resultados obtenidos de la revisión documental, donde se localizaron ciertos instrumentos dirigidos a medir la institucionalidad de la OSC y se situaron algunas perspectivas que si bien no proponen algún

instrumento para medir la legitimidad organizacional, establecen una serie de elementos que la describen y que han sido empleados para el análisis de otros tipos de organización, lo que fue de utilidad y sirvió como punto de partida para la determinación de los factores de legitimidad empleados en esta investigación.

En síntesis, realizado el examen de los modelos existentes, analizados los factores de institucionalidad y de legitimidad correspondientes a cada modelo y verificada su correspondencia, fueron definidos los elementos, tanto de institucionalidad como de legitimidad organizacional más adecuados para esta investigación, mismos que se resumen en la tabla 10.

Tabla 10

Factores de institucionalidad y dimensiones de legitimidad resultantes del análisis documental.

| Factores de institucionalidad (Fechac, 2009) | Dimensiones de legitimidad (Thomas, 2005) |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Pensamiento estratégico • Administración de recursos • Comunicación y visibilidad • Sustentabilidad • Capital social | <ul style="list-style-type: none"> • Locus de referencia <ul style="list-style-type: none"> Interno Externo • Tipos de legitimidad <ul style="list-style-type: none"> Pragmática Normativa Cognitiva |

Nota: Elaboración propia.

Con base en los factores de legitimidad organizacional de Thomas (2005) y los factores de institucionalidad de Fechac (2009), se procedió a establecer las asociaciones pertinentes a través del análisis y relación de los indicadores que sustentan a cada factor de institucionalidad y de legitimidad, lo que permitió vincular ambos modelos.

4.2.2 Análisis de relación entre factores de institucionalidad y de legitimidad organizacional.

Esta parte de la investigación, tiene como finalidad analizar y determinar la relación entre los factores de institucionalidad y de legitimidad organizacional resultantes de la revisión documental, dando por terminada con ello, la primera fase de la investigación y colocándonos en posición de continuar con el diseño y construcción de una escala de medición adecuada para los fines de la investigación.

Las asociaciones resultantes del análisis de relación, se obtuvieron a través de un ejercicio realizado con ayuda de una matriz de comparación (Hernández et tal., 2010, p. 464-465),⁴ donde se establecieron vínculos entre las acciones descritas por los indicadores de institucionalidad y el tipo de legitimidad con el que se asocia dependiendo de la dinámica de conducta referida por cada uno de los indicadores (Suchman, 1995, p. 577). Las asociaciones obtenidas explican la relación que existe entre la percepción de la audiencia y el comportamiento de la organización (Parsons, 1960).

Una vez definidas las asociaciones entre indicadores, se procedió a organizarlos bajo el esquema de los tipos de legitimidad propuestos por Suchman (1995) y empleados por Thomas (2005) en su modelo: pragmática, normativa y cognitiva. Lo anterior, con el propósito de clasificar las acciones descritas por tipo de legitimidad, es decir, orientarlas hacia el tipo de percepción en la que incide. La selección de indicadores de institucionalidad, por tipo de legitimidad, permite aproximarnos a la idea del diseño y construcción de un instrumento que permita medir la relación que existe entre la institucionalidad de la OSC y la legitimidad organizacional con la que es percibida por la audiencia.

La participación del panel de expertos fue de suma importancia no sólo para la determinación de los factores de institucionalidad y legitimidad organizacional, sino también para la obtención de las asociaciones necesarias entre la dinámica

⁴ La matriz de contraste es una herramienta del método comparativo que tiene como finalidad identificar relaciones entre los temas, desarrollando interpretaciones de los mismos.

de conducta de la OSC y la incidencia en la percepción del observador; su amplio conocimiento y experiencia sobre la dinámica, características y problemática de las OSC en la región, facilitaron esta parte del proceso de investigación. En la tabla 11 y a manera de ejemplo del procedimiento realizado, se muestra el análisis efectuado al factor de comunicación y visibilidad.

Tabla 11

Análisis de relación entre los indicadores de comunicación y visibilidad y los tipos de legitimidad organizacional.

| Factor | Dimensión | Tipo | Número | Descripción del indicador | Tipos de legitimidad | | |
|----------------------------|---------------------------|------|--------|---|--|--|---|
| | | | | | Pragmática | Normativa | Cognitiva |
| | | | | | Existe una relación de intercambio de bienes, servicios o elementos de valor que los grupos de interés desean o necesitan. | La organización cumple o refleja normas, estándares y valores aceptados socialmente con relación a sus resultados, procedimientos, estructura y liderazgo. | La organización persigue objetivos y realiza actividades que "tienen sentido" de acuerdo con la realidad social |
| Comunicación y visibilidad | Indicadores esenciales | 1 | 1 | La organización comunica activamente al público sobre sus programas y servicios. | | X | |
| | | 2 | 2 | La organización reconoce su aporte específico y su ventaja comparativa en relación con los actores sociales que la rodean. | | X | |
| | | 3 | 3 | La comunicación es fluida y de doble vía (desde los directivos hacia los equipos de trabajo y viceversa). | X | X | |
| | | 4 | 4 | Se han creado espacios adecuados y mecanismos ágiles para que la información circule oportunamente por toda la organización. | | X | |
| | | 5 | 5 | La organización sistematiza sus experiencias usando la información principalmente a lo interno o para elaborar informes a sus donantes y demás interesados. | X | X | |
| | | 6 | 6 | La organización informa periódicamente a sus donantes sobre la aplicación de los recursos recibidos y los beneficios generados con ellos. | X | X | |
| | Indicadores recomendables | 7 | 7 | La organización adecua y combina diversos medios para interactuar con los distintos públicos de su interés. | X | X | |
| | | 8 | 8 | La organización establece su estrategia de comunicación con base en el análisis de las expectativas y receptividad de los públicos a los que dirige sus mensajes. | X | X | |
| | Indicadores deseables | 9 | 9 | La organización cuenta con una estrategia de comunicación que le permite colocar temas de su interés en la opinión pública. | X | X | |

Nota: Elaboración propia

En el ejemplo, se observa que el factor de comunicación y visibilidad se compone de 9 indicadores que describen las acciones necesarias para conducir a la organización a establecer y mantener una comunicación efectiva con la comunidad en relación a sus programas y servicios. En contraste, se encuentran los tipos de legitimidad que explican cómo la conducta de la organización es observada de acuerdo a tres perspectivas distintas (normativa, pragmática y cognitiva). Las celdas marcadas indican la asociación entre la acción descrita por

el indicador de institucionalidad y el tipo o dimensión de legitimidad en la que se estima que incide. Bajo esta misma dinámica se analizaron los 167 indicadores correspondientes a los 6 factores de institucionalidad propuestos por la Fechac (2009), para posteriormente ser agrupados por tipo de legitimidad resultante, lo que representó el punto de partida del diseño del instrumento de medición.

4.3 Segunda etapa: Construcción de la escala de medición

En esta parte de la investigación, se definió la unidad de análisis y las características de la población bajo estudio. Posteriormente, se procedió a la definición de las variables involucradas en la investigación, lo que dio paso al diseño y construcción de dos cuestionarios, mismos que fueron examinados por expertos para obtener las versiones que fueron administradas a una muestra de la población de las OSC con el propósito de validarlos y llegar a las versiones finales.

La medición consiste en vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos (Carmines & Zeller, 1991).⁵ En este proceso, el desarrollo de un instrumento de medición tiene un papel esencial, dado que es ahí donde se registran los datos observables que representan los conceptos que el investigador pretende medir (Grinell, Williams & Unrau, 2009).⁶ En este caso, el desarrollo del instrumento de medición partió del resultado obtenido en la primera etapa de la investigación, es decir, de la asociación de indicadores de institucionalidad con los tipos de legitimidad organizacional, no sin antes tener en consideración la unidad de análisis y las características de la población estudiada.

4.3.1 Unidad de análisis.

Definir la unidad de análisis u observación, implica determinar qué o quién será el objeto de análisis y deberá ser coherente con el objetivo de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 172). En este caso en particular, se

⁵ Citados por Hernández et al. (2010, p. 199)

⁶ *Ibíd.*, p. 200

desea determinar la incidencia del comportamiento de la OSC, descrito por una serie de indicadores de institucionalidad establecidos (Fechac, 2009), en la percepción de la audiencia, acorde a ciertos criterios de legitimidad organizacional (Suchman, 1995). De esta forma, la unidad de análisis acorde al objetivo general del estudio, quedó definida por la percepción de los donantes y los beneficiarios⁷ de los programas sociales de la OSC.

4.3.2 Características de la población.

Determinar la población bajo estudio consiste en establecer el conjunto de casos que coinciden con una serie de especificaciones dadas (Selltiz, 1980),⁸ tales especificaciones se refieren a las características de la población, mismas que dependen, además de la unidad de análisis y de los objetivos de la investigación, de otras consideraciones prácticas observadas por el investigador (Hernández et al., 2010, p. 174).

En consecuencia, la población bajo estudio se compone de los donantes y beneficiarios vinculados a organizaciones de la sociedad civil incluidas en los siguientes criterios de selección:

1. Ser de carácter privado, sin fines de lucro, orientadas a cuestiones de carácter social y de servicio a terceros (Olvera, 2004, p. 39).
2. Estar incluida en el Registro Federal de las OSC⁹ y cumplir con las siguientes consideraciones:

⁷ Un beneficiario se refiere a la persona que recibe o tiene el derecho de recibir los bienes o servicios que proporciona la organización. Un Donante se refiere a la persona u organización que realiza una aportación voluntaria a la organización, ya sea en efectivo o especie.

⁸ Citado por Hernández Sampieri et al., (2010, p. 174)

⁹ Legalmente, en nuestro país existen dos mecanismos para registrar y concentrar la información que forme parte o derive de los trámites de las OSC:

La primera es el Registro de Donatarias Autorizadas, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), quien a través del Sistema de Administración Tributaria (SAT), proporciona autorización para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta a las organizaciones civiles y fideicomisos con fines no lucrativos que lo soliciten.

La segunda es la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), quien a través del Instituto de Desarrollo Social (INDESOL) asigna a las organizaciones de la sociedad civil, vía el Registro Federal de las OSC, una Clave Única de Inscripción (CLUNI), con la que obtiene el derecho de acceder a apoyos y estímulos públicos federales, tales como incentivos fiscales y otros apoyos de tipo económico y administrativos, a recibir donativos y aportaciones, a acceder a los beneficios para las organizaciones que se deriven de convenios o tratados internacionales y a recibir asesoría, capacitación

- a. Estar localizada en el estado de Chihuahua
- b. Estatus activo
- c. Asociación civil (figura legal)
- d. Dedicadas a actividades de asistencia social conforme a lo establecido en la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social (Categoría 1)¹⁰

Con base en el registro, existen 873 OSC en el estado de Chihuahua,¹¹ donde 172 OSC satisfacen los criterios de selección especificados y cerca del 40% se ubican en Ciudad Juárez, Chihuahua.

4.3.3 Definición operacional de la variable.

Con la unidad de análisis definida y la población caracterizada, se procedió a definir operativamente la variable involucrada en el estudio, lo que consistió en su descripción en función de los elementos determinados como medibles (indicadores). En este caso, los conceptos involucrados en la investigación, requieren de instancias intermedias para pasar de su definición conceptual a la operativa, por lo que se emplearon los siguientes términos durante el pasaje: variable, dimensión, factor asociado, componente e indicador.

La propiedad o característica a medir en esta investigación, es la percepción sobre las acciones que describen la conducta de la OSC. En consecuencia, se designó como variable principal a la legitimidad organizacional (variable latente). A partir de ello, se procedió a su definición operacional, quedando establecida en tres dimensiones: legitimidad pragmática, normativa y

y colaboración por parte de dependencias y entidades para su mejor desempeño y cumplimiento de su objeto social. Se puede consultar el Registro Federal de las OSC en <http://www.corresponsabilidad.gob.mx>.

¹⁰ Las OSC que corresponden a la categoría 1 del registro son aquellas que de acuerdo con la Ley de Asistencia Social realizan acciones tendientes a modificar y mejorar las circunstancias de carácter social que impidan el desarrollo integral del individuo, así como la protección física, mental y social de personas en estado de necesidad, indefensión, desventaja física y mental, hasta lograr su incorporación a una vida plena y productiva.

Dada la naturaleza de las actividades descritas en esta categoría y las condiciones sociales de la región, es posible ubicar un número significativo de OSC en este apartado, además de ser factible acceder a sus beneficiarios, por lo que se optó por considerar a organizaciones incluidas en esta categoría dada su representatividad.

¹¹ Actualización consultada en mayo del 2015 en <http://www.corresponsabilidad.gob.mx>,

cognitiva. A su vez, cada dimensión quedó integrada por una serie de elementos observables asociados a los factores de institucionalidad denominados indicadores.

Por lo extenso de la definición operativa de la variable y para no distraer la atención del lector, únicamente se ha colocado a manera de ejemplo del procedimiento seguido, un segmento correspondiente a la dimensión cognitiva de legitimidad, misma que se puede observar en la tabla 12. El procedimiento completo de la definición operativa de la variable de legitimidad organizacional se encuentra en la sección de anexos.

Tabla 12

Definición operativa de la variable legitimidad organizacional: dimensión cognitiva

| Operacionalización de la variable legitimidad organizacional | | | | | | |
|--|---|--------------------------------------|---|------------------|---|--------|
| Dimensión | Descripción de la dimensión | Factor de institucionalidad asociado | Descripción del factor | Componente | Descripción del indicador (Ítem) | Código |
| Cognitiva | Es el resultado de la alineación entre los objetivos y acciones de la OSC con la realidad social existente. | Pensamiento Estratégico | Capacidad de la OSC para el análisis y la planificación del rumbo de la organización. | | La organización ha definido con claridad la necesidad social que debe atender, el perfil de sus beneficiarios y el ámbito geográfico (colonia, ciudad, región, etc.) donde debe trabajar a fin de delimitar su campo de acción. | LCPE |
| | | | | | El objeto social y las actividades de la organización responden a necesidades existentes en la comunidad. | LCPE |
| | | | | | La organización orienta y establece prioridades en su trabajo a partir del análisis de sus propias capacidades, del contexto económico, político, social, ambiental y cultural; identificando las situaciones y las tendencias que se presentan en el entorno en el cual intervienen y a los actores sociales involucrados. | LCPE |
| | | Administración de los recursos | Capacidad de la organización para manejar los recursos con eficiencia y eficacia | Recursos humanos | En la organización se percibe un ambiente de cordialidad, respeto, cooperación y reconocimiento al trabajo de sus integrantes. | LCAR |
| | | | | | Los integrantes de la organización desarrollan satisfactoriamente su trabajo y cuentan con las condiciones necesarias para llevarlo a cabo. | LCAR |
| | | | | | Los integrantes de la organización comparten la visión de trabajo operativo y de los objetivos a alcanzar. | LCAR |
| | | | | | Los integrantes comparten y se identifican con la visión y los valores de la organización. | LCAR |
| | | Sustentabilidad | Grado en que la OSC cuenta con las condiciones necesarias para operar con independencia. | Desarrollo | La organización está convencida de la necesidad de renovarse permanentemente y se preocupa por estar al tanto de los cambios de su entorno. | LCS |
| | | | | | La organización muestra interés por los avances tecnológicos, las iniciativas novedosas y por identificar nuevas formas de realizar el trabajo que le permitan mejorar la calidad de su servicio. | LCS |
| | | Capital Social | Capacidad de la OSC para establecer y mantener relaciones estratégicas y obtener beneficios | Liderazgo | La organización es reconocida en su ámbito de acción y goza de prestigio. | LCCS |
| | | | | | La organización estimula la solidaridad de la comunidad hacia los beneficiarios. | LSCS |
| | | | | | Es un objetivo central de la organización incidir en políticas públicas en beneficio de sus propuestas. | LCCS |
| | | | | | La organización muestra interés en incidir en la opinión pública para crear un clima favorable a sus propuestas. | LCCS |

Nota: Elaboración propia

4.3.4 Diseño del cuestionario.

En investigación, se cuenta con una amplia gama de instrumentos para recolectar datos y medir las variables de interés. En este caso, se decidió emplear un cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas relacionadas con la variable que se pretende estudiar y medir (Hernández et al., 2010, p. 217), es decir, las preguntas plasmadas en el cuestionario están orientadas a conocer la percepción del observador sobre la importancia de las acciones que desarrollan las OSC y que son descritas por los indicadores de institucionalidad establecidos.

El diseño del cuestionario atendió las características propias de la unidad de análisis (percepción del beneficiario y percepción del donante), por lo que se optó en presentar dos versiones: una diseñada para ser respondida por el beneficiario de los programas de la OSC y la segunda por el donante. Esta distinción se realizó con base en el análisis de los indicadores de institucionalidad, la naturaleza de las acciones descritas y su relación con el rol del beneficiario o donante en la organización.

Para fines de este estudio, el beneficiario se entiende como la persona que recibe o tiene el derecho de recibir los bienes o servicios que proporciona la organización a través de sus programas; mientras que el donante se refiere a la persona u organización que hace una aportación voluntaria a la OSC, ya sea en efectivo o especie. En ese sentido, la función y las características de cada uno de los participantes son distintas y por tanto el conocimiento y comprensión de las acciones que realiza la organización depende del rol de cada uno de ellos, ya sea usuario o donante. El cuestionario se dividió en cuatro secciones:

1. Información general del participante
2. Preguntas actitudinales
3. Preguntas abiertas
4. Glosario de términos (opcional)

La sección 1 está diseñada para obtener información demográfica del encuestado como: género, rango de edad, escolaridad, estado civil, lugar de residencia y tiempo de relación con la OSC. El nivel de medición establecido para las preguntas que no tienen un orden o jerarquía es nominal,¹² por ejemplo, el género (masculino, femenino). En la sección 2, se empleó una escala tipo Likert presentada en forma de cuestionamientos para medir la actitud del encuestado en cinco categorías establecidas.¹³ En esta parte, la persona expresa su actitud ante la pregunta eligiendo una de las cinco categorías señaladas en la escala, por lo que a cada categoría se le asignó un valor numérico que puede observarse en la tabla 13.

Tabla 13

Escala de medición asignada.

| Respuesta del encuestado | Valor numérico asignado |
|--------------------------|-------------------------|
| Muy importante | 5 |
| Importante | 4 |
| Medianamente importante | 3 |
| Poco importante | 2 |
| No lo sé | 1 |

Nota: Elaboración propia

Como ya se mencionó anteriormente, las preguntas establecidas en esta sección se sustentan en los indicadores de institucionalidad de la Fechac (2009) y describen acciones relacionadas con la dinámica de la organización. Su finalidad es conocer la percepción del encuestado (beneficiario o donante) sobre la importancia de la conducta descrita (locus de referencia interno) y su percepción

¹² En el nivel de medición nominal para cada ítem existen dos o más categorías de respuesta (Hernández et al., p. 214)

¹³ El escalamiento tipo Likert es una serie de ítems expresados en forma de afirmaciones o cuestionamientos que pretenden medir la reacción del sujeto en tres, cinco o hasta siete categorías (Hernández et al., 2010, p. 245 y 252)

sobre la importancia que tiene para los demás la misma acción descrita (locus de referencia externa),¹⁴ por lo que se consideró la inclusión de dos columnas de respuesta, una que captura la percepción propia del encuestado sobre la actividad y la segunda su percepción sobre la opinión de los demás.

| No | Enunciado | Para usted | | | | | Para sus compañeros | | | | |
|----|--|----------------|------------|-----------------------|-----------------|----------|---------------------|------------|-----------------------|-----------------|----------|
| | | Muy importante | Importante | Mediamente importante | Poco importante | No le sé | Muy importante | Importante | Mediamente importante | Poco importante | No le sé |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1 | ¿Qué tan importante es que la organización esté establecida legalmente? | | | | | | | | | | |
| 2 | ¿Es importante que la organización esté autorizada para recibir donaciones? | | | | | | | | | | |
| 3 | ¿Es importante contar con un Director o Administrador en la organización? | | | | | | | | | | |
| 4 | ¿Es importante que la organización cuente con un propósito claro del servicio que realiza en la comunidad y hacia quien va dirigido? | | | | | | | | | | |
| 5 | ¿Qué tan importante es que la organización cuente con un plan para lograr su propósito de servicio? | | | | | | | | | | |
| 6 | ¿Es importante que el plan defina las metas a alcanzar, los gastos, y de donde se obtendrán los recursos? | | | | | | | | | | |

Figura 9. Vista parcial del cuestionario dirigido al beneficiario. Elaboración propia.

¹⁴ Thomas (2005, p. 189-190)

A manera de ejemplo, la figura 9 muestra un fragmento del cuestionario dirigido al beneficiario, donde se observa la sección de preguntas y la sección de respuestas, misma que fue dividida en dos partes: una que capturó la percepción propia del encuestado sobre la acción descrita y la segunda su percepción sobre la opinión externa. Es importante señalar que el cuestionario, versión para el donante, incluyó 82 reactivos o preguntas y la versión para el beneficiario, 38. Ambas versiones se presentan de manera completa en la sección de anexos (Ver anexos 5 y 6).

Finalmente, en la tercera sección del cuestionario se diseñaron e incluyeron preguntas abiertas con el fin de identificar del participante, información adicional no considerada por los indicadores de institucionalidad empleados en el estudio. En la cuarta sección, se incluyó un glosario de términos para facilitar al participante la resolución del cuestionario, por lo que cada uno se acompaña de una breve explicación, sin embargo, su uso fue opcional.

4.3.5 Consulta con expertos.

Una vez definidos los instrumentos de medición y no obstante haber contado con la colaboración de expertos en el área de las OSC durante el proceso de análisis de la información documental y de desarrollo de los cuestionarios, se procedió a revisar su estructura con personas dedicadas al diseño de este tipo de herramienta y dedicadas a la investigación social en la región.¹⁵

Bernal (2006, p. 224) menciona que someter el cuestionario al juicio de expertos en la elaboración de instrumentos de medición, así como de especialistas en el tema objeto de estudio, coadyuva a corroborar el criterio de validez. Como resultado de la revisión, se ajustó la forma de hacer los cuestionamientos, se agruparon algunos reactivos, lo que redujo la cantidad de preguntas, se ajustaron los términos empleados en la escala de respuesta y se simplificó la redacción de algunas preguntas e instrucciones lo que dio como resultado las versiones

¹⁵ Las personas que participaron en la revisión de forma de los cuestionarios pertenecen al Centro para el Fortalecimiento Social A.C. (Fortalessa).

preliminares de los instrumentos de medición que fueron evaluados en una prueba piloto realizada entre miembros de las OSC.

4.3.6 Prueba piloto.

Previo a administrar los cuestionarios a una muestra de la población, fue necesario realizar una evaluación piloto, que consistió en aplicar los instrumentos a un grupo de personas con la finalidad de probar su pertinencia y eficacia, incluso la comprensión de las instrucciones, además de evaluar las condiciones de la aplicación y los procedimientos involucrados. Para ello, se contó con la participación de miembros de la Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil,¹⁶ a quienes, durante una de sus reuniones mensuales, se les solicitó responder a los cuestionarios, distribuyéndose, para tal efecto, 5 cuestionarios para el donante y 5 cuestionarios para el beneficiario. Se estimó el tiempo de respuesta del participante, observándose un promedio de 35 y 20 minutos respectivamente. En ambos casos, los participantes manifestaron que era abrumador contar con un glosario de términos adjunto a la encuesta, por lo que se optó por no incluirlo. En la sección de información general expresaron que era confuso identificar el tipo de relación con la organización (donador, patrocinador, voluntario o beneficiario), por lo que se decidió considerar este apartado sólo en la encuesta para donante y limitar las opciones de respuesta a donante, voluntario y otro.

En la sección de preguntas con opción de respuesta múltiple, algunos participantes manifestaron confusión al tener que responder dos veces al mismo cuestionamiento. Solicitaron agregar una nota indicándolo y diferenciar de alguna forma las columnas de respuesta. Ambas solicitudes fueron consideradas. Por último, en la sección de preguntas abiertas, se solicitó modificar algunos términos para facilitar su comprensión.

¹⁶ La Asamblea de Organizaciones de la Sociedad Civil de Ciudad Juárez es un grupo integrado por miembros de las OSC de la región que trabajan en conjunto para fortalecer y visualizar el trabajo que realizan en la comunidad.

Con las observaciones hechas por los participantes, se realizaron las adecuaciones pertinentes y se obtuvo la versión del cuestionario que fue administrado a una muestra de la población. Es importante mencionar que las personas que participaron en la evaluación de los cuestionarios durante el piloto, son distintas a las que integraron el panel de expertos que participó en la recolección y análisis de la información cualitativa que dio origen a la construcción de los instrumentos.

4.4 Tercera etapa: Recolección y análisis de la información cuantitativa.

Creswell (2014, p. 226) menciona que en estudios mixtos exploratorios y secuenciales, el levantamiento de datos debe realizarse en dos fases, una para el levantamiento de los datos cualitativos y la segunda para la información cuantitativa. En ese orden de ideas, esta sección obedece al levantamiento y análisis de los datos cuantitativos. Para tal efecto, fue necesario primeramente determinar el número de cuestionarios a aplicar (muestra), para posteriormente proceder a la recolección y organización de la información previo a su análisis.

4.4.1 Selección de la muestra.

La selección de la muestra implica considerar a un subgrupo de elementos de la población bajo estudio para realizar el análisis (Hernández et al., 2010, p. 173).

En este caso en particular, se definió como población bajo estudio a los donantes y beneficiarios asociados a las OSC que satisfacen los criterios de selección establecidos. Sin embargo, no se encontró registro alguno que estime el tamaño de la comunidad asociada a las OSC, lo que dificultó determinar el número de elementos presentes en la población, por lo que se consideró no definida. En consecuencia, se optó por integrar una muestra no probabilística o dirigida.¹⁷

¹⁷ Una muestra no probabilística o dirigida, es aquella donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las razones relacionadas con las características de la investigación (Hernández et al., 2010, p. 396).

La estrategia para integrar la muestra responde a un criterio mixto o combinado. Primero, se definieron los sujetos más adecuados para participar en el estudio (muestreo discrecional).¹⁸ Como resultado, la muestra se integró con beneficiarios y donantes de OSC localizadas en Ciudad Juárez, Chihuahua.¹⁹ Posteriormente se trató de incluir la mayor cantidad de elementos disponibles al momento del levantamiento de datos (muestreo consecutivo).²⁰

4.4.2 Recolección y preparación de los datos para el análisis.

En esta etapa de la investigación se procedió a administrar los cuestionarios a los elementos disponibles, para luego conjuntar la información obtenida, organizarla y prepararla para el análisis cuantitativo. Al contar con dos instrumentos de medición, donante y beneficiario, fue necesario administrarlos de forma separada. Para ello, se eligieron a discreción organizaciones de la sociedad civil de la localidad que cumplieran con los criterios de selección descritos anteriormente. Se obtuvo un total de 30 cuestionarios de los usuarios y 30 cuestionarios de donantes vinculados a las OSC seleccionadas.²¹

La administración del instrumento fue realizada por la investigadora con la colaboración de alumnos de licenciatura de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) e integrantes del personal que labora en algunas OSC de la localidad. Las personas que colaboraron en este proceso recibieron una capacitación previa sobre el objetivo de la investigación, la estructura del

¹⁸ El muestreo discrecional es aquel donde los elementos de la muestra son determinados con un objetivo específico, es decir, el investigador decide con base en algún criterio en particular qué sujetos son más adecuados para los fines de la investigación.

¹⁹ La descripción de la composición de la muestra se incluye en la sección de anexos.

²⁰ El muestreo consecutivo es derivado del muestreo por conveniencia, excepto que este trata de integrar a la muestra a todos los sujetos disponibles, lo que la convierte en la mejor opción del muestreo no probabilístico.

²¹ En el muestreo no probabilístico la integración de la muestra se realiza bajo una cuidadosa y controlada elección de los elementos bajo criterios específicos de investigación. En este caso, se optó por OSC localizadas en el Municipio de Juárez, dada su alta concentración en relación con el resto del estado (cerca del 40%). Posteriormente, para la muestra de beneficiarios se procuró contar con elementos vinculados a OSC con distintas causas sociales (ver figura 19). Para la integración de la muestra de donantes y siguiendo un criterio similar, se cuidó que estuviera compuesta por donantes de distinto perfil (ver figura 18). Durante el levantamiento de datos, se administró el cuestionario a la mayor cantidad de elementos disponibles al momento de la aplicación. Por analogía con el muestreo probabilístico y con base en el teorema del límite central, que establece que con muestras de tamaño $n \geq 30$ la distribución muestral es aproximadamente normal (Levine, Berenson, & Krehbiel, 2006, p. 215; Lind, Marchal, & Wathen, 2008, p. 274), se procuró que la cantidad de cuestionarios resueltos no fuera menor a 30.

cuestionario, la forma de conducirse con los encuestados, las posibles preguntas o situaciones que se pudieran presentar en el desarrollo de la aplicación, así como la manera de administrarlo.

Los cuestionarios fueron auto-administrados, es decir se les proporcionó directamente a los participantes para su solución. En el caso de los beneficiarios, se reunió a un grupo de personas a quienes previamente y a través de la OSC se les solicitó su participación en día y hora convenida con la organización. El grupo de investigación permaneció en la sala con los participantes hasta que concluyó la encuesta.

En relación con los donantes, se procedió a través de citas. Los participantes fueron contactados personalmente por la investigadora bajo sugerencia de las propias organizaciones y por recomendación del panel de expertos que colaboró en la parte inicial de la investigación. En todos los casos, fue necesario acudir al sitio donde el participante realiza sus actividades de trabajo. Los cuestionarios fueron autoadministrados, sin embargo, la investigadora permaneció con el participante hasta que concluyó la encuesta.

Creswell (2014, p. 226) indica que se debe asegurar que las muestras empleadas en cada etapa de la investigación sean distintas tanto en número como en los individuos que las componen; sin embargo, recomienda que los participantes sean extraídos de la misma población bajo estudio. En ese sentido, es importante mencionar que los individuos que participaron en la solución de los cuestionarios en esta etapa de la investigación, son distintos a los que participaron en el piloteo del instrumento de medición y a los que integraron el panel de expertos en la primera etapa del estudio.

Una vez concluido el periodo de levantamiento de datos, se procedió a conjuntar la información obtenida de los cuestionarios, a organizarla y prepararla para el análisis cuantitativo. Para ello, se transfirieron los valores registrados en los cuestionarios a matrices de datos en Excel, obteniéndose una matriz para los datos obtenidos de los donantes y otra para los datos obtenidos de los beneficiarios.

4.4.3 Análisis de datos y resultados.

En una investigación mixta, el análisis de datos debe realizarse por separado, es decir, el análisis de datos cualitativos y análisis de datos cuantitativos (Creswell, 2014, p. 227). De esta forma, la información obtenida en esta etapa de la investigación fue analizada cuantitativamente utilizando el programa estadístico de computo IBM SPSS Statistics 22. El orden de las actividades es descrito a continuación.

4.4.3.1 Validación del instrumento de medición.

Con los datos obtenidos de la administración de los cuestionarios a las muestras especificadas (beneficiarios y donantes), se procedió a realizar el análisis de confiabilidad, empleando para ello el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach, que permite estimar la fiabilidad del instrumento a través de un conjunto de ítems que se espera midan el mismo constructo o dimensión teórica. Los resultados del análisis se describen en el capítulo 5 de análisis y resultados.

4.4.3.2 Caracterización de las muestras.

Se realizó el análisis de composición de las muestras, donde se determinó la procedencia de los participantes, la composición por género, por rango de edad, por escolaridad y por la antigüedad con la OSC, principalmente. Se analizaron las respuestas a las preguntas abiertas incluidas en la sección final de ambos cuestionarios y se determinó su incidencia.

4.4.3.3 Análisis estadístico inferencial.

Se realizaron pruebas estadísticas a los datos obtenidos, mismas que fueron seleccionadas considerando el tipo de escala de medición, las características de las muestras, la eficiencia de la prueba y las hipótesis de investigación planteadas.

Se determinaron los índices de correlación de Pearson para los factores de institucionalidad y las dimensiones de legitimidad organizacional, lo que permitió determinar la asociación entre las variables de análisis (Hernández et al., 2010, p. 311). Adicionalmente, se evaluó a través de la prueba t, si las muestras de donantes y beneficiarios difieren de manera significativa respecto a sus medias en relación a una misma variable de análisis (Hernández et al., 2010, p. 319). Así, se procedió a comparar los resultados obtenidos de los grupos en relación a la percepción de legitimidad organizacional.

4.4.3.4 Validación de hipótesis.

Se procedió a verificar las hipótesis planteadas para este estudio con base en los resultados obtenidos de los análisis cuantitativos realizados; se identificó el tipo de hipótesis, el método de prueba seleccionado para su verificación, así como el resultado derivado de la prueba, clasificándolo por muestra de donantes y muestra de usuarios.

4.5 Discusión de los resultados y conclusiones

Esta parte del trabajo es presentado en el siguiente orden: primeramente, se muestra la discusión de los resultados y las conclusiones obtenidas en las distintas etapas de la investigación, posteriormente, se presentan los logros alcanzados en función de los objetivos y de las hipótesis. Adicionalmente se incluyeron algunas reflexiones y conclusiones generales sobre el estudio, así como recomendaciones para trabajos futuros.

Se presenta en la tabla 14 un concentrado que resume el diseño de investigación empleado en este estudio. Sintetiza las fases y la descripción de las actividades realizadas, así como los productos obtenidos en cada una de ellas. Posteriormente y para concluir el capítulo de metodología se presenta una sección que describe las limitaciones metodológicas del estudio y que deben de ser consideradas al momento de la interpretación de los resultados.

Tabla 14
Resumen del diseño de investigación

| Fase de la investigación | Descripción de las actividades | Resultados obtenidos |
|---|---|---|
| 1. Recolección y análisis de la información cualitativa (CUAL) | Revisión de la información documental | Factores de institucionalidad y de legitimidad institucional. |
| | Análisis de relación | Asociación de factores |
| | Agrupamiento de indicadores | Definición operacional de legitimidad |
| 2. Construcción de la escala de medición | Definir la unidad de análisis | Unidad de análisis |
| | Definir características de la población bajo estudio. | Criterios de selección |
| | Definición operativa de variables | Indicadores agrupados por tipo de legitimidad |
| | Diseño del cuestionario | Cuestionario para el donante Cuestionario para el beneficiario |
| | Consulta con expertos | Versión preliminar de los cuestionarios |
| | Prueba piloto | Validación del instrumento y evaluación del contexto de aplicación. |
| 3. Recolección y análisis de la información cuantitativa (CUAN) | Selección de la muestra | Muestra de donantes Muestra de beneficiarios |
| | Recolección y preparación de los datos | Matrices |
| | Análisis de datos y resultados | Verificación de hipótesis |
| 4. Discusión de los resultados | | Conclusiones |

Nota: Elaboración propia

4.6 Limitaciones metodológicas

Toda investigación tiene limitaciones y estas se refieren a ciertos aspectos que afectan la realización del estudio. Las limitaciones pueden obedecer a varias razones, sin embargo, es necesario plantearlas con la mayor claridad posible. En este estudio en particular, el empleo de métodos no probabilísticos para la determinación de las OSC involucradas, las muestras de donantes y beneficiarios, limita la generalización de los resultados obtenidos al resto de la población bajo estudio. En muestreos de este tipo, la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma oportunidad de ser elegidos, sino de la decisión o criterio del investigador (Hernández et al., 2010, p. 190). Sin embargo, Fernández (2004, p. 154) menciona que los resultados de un estudio no probabilístico son válidos siempre y cuando se utilicen adecuadamente y se asuman las limitaciones.

Esta investigación analiza la relación entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional de las OSC del estado de Chihuahua, donde para el desarrollo de la parte cuantitativa se optó por emplear el registro federal de las OSC para la selección de las organizaciones involucradas. Si bien, el uso de una base de datos limita el estudio y excluye a las OSC que no estén consideradas en él, era necesario contar con un concentrado que proporcionara información estandarizada, completa y actualizada que facilite la identificación de las OSC en el estado. Posteriormente, considerando la proporción de OSC activas en el municipio de Juárez, la relevancia social y económica de la zona, se determinó a las OSC del municipio de Juárez como unidad muestral representativa de la población de OSC en el estado.

A su vez, de las OSC involucradas en el estudio se integró una muestra de beneficiarios y otra de donantes. El beneficiario es el sujeto a quien van dirigidos los bienes o servicios resultantes de los programas sociales de la organización, por lo que su validación manifiesta su credibilidad en ella en función de lo que considera adecuado o correcto, propiciando su permanencia en ella. Por otro lado, el donante es el sujeto que muestra su respaldo a la organización a través de aportaciones voluntarias (económicas, de tiempo o especie).

Es importante mencionar el papel que cada uno representa para la OSC: el beneficiario es la razón de ser de la organización, es decir, los planes y programas sociales carecerían de sentido sin una población a quien atender. Por otro lado, el donante representa una de las fuentes de financiamiento más importantes para el desarrollo de los programas sociales de la organización. Por lo que se consideró significativo la elección del donante y el beneficiario como unidades muestrales de la comunidad de la OSC. Enseguida, para asegurar la mayor cantidad de participantes en la muestra se optó por elegir aquellas OSC donde el beneficiario es accesible dado que acude y permanece en la organización para recibir atención. En el caso de los donantes, se incluyó la mayor cantidad de participantes disponibles contactados por la investigadora o a través de las propias organizaciones o por el panel de expertos.

Como se mencionó anteriormente, el uso de técnicas de muestreo no probabilísticas (discrecional y consecutivo) limita la capacidad de ampliar los resultados y conclusiones obtenidas del análisis al resto de la población. Sin embargo, se considera que lo obtenido proporciona una buena estimación de la población estudiada, dado que las OSC elegidas y los integrantes de ambas muestras poseen rasgos que los hacen representativos de la población de interés, al no existir diferencias significativas entre los sujetos que estuvieron disponibles e integraron la muestra y los que formando parte de la población estudiada, no fueron incluidos en el estudio. De esta forma, los resultados proporcionan información valiosa sobre tendencias y posibles resultados que pudieran ser observados al emplear una muestra probabilística en un siguiente estudio.

Por otro lado, el diseño de dos escalas de medición para el análisis de una misma variable hizo más extenso el proceso de diseño de los cuestionarios, recolección y análisis de datos. Lo anterior obedeció a la necesidad de considerar que el rol de los participantes (usuario y donante) es distinto y que cada actor tiene un conocimiento específico de las acciones que desarrolla la OSC en función de su relación con ella. No obstante, al tener como base de su diseño los factores e indicadores de institucionalidad (Fechac, 2009), es viable su empleo para obtener la percepción de usuarios y/o donantes vinculados a OSC dedicadas a actividades sociales distintas a

las organizaciones consideradas en el estudio.²² Sin embargo, por la propia naturaleza de las actividades de las OSC y de los factores e indicadores de institucionalidad no es recomendable su empleo para la medición de organizaciones con fines y características distintas a las de las OSC.

En otro orden de ideas, el modelo de Thomas (2005, p. 189-190) empleado para el diseño de la escala de medición, establece que la legitimidad organizacional deriva de la combinación de dos factores: la opinión del individuo sobre la deseabilidad de una acción de acuerdo a criterios personales propios (locus de referencia interno) y a la influencia que ejerce sobre él la opinión externa (locus de referencia externo). Sin embargo, para el análisis cuantitativo únicamente fueron procesadas las respuestas relacionadas a la percepción del participante (usuario o donante). Los datos obtenidos sobre la percepción de la opinión externa, no fueron procesados dado que su inclusión y manejo en el análisis cuantitativo resultaba ambiguo.

Para finalizar, las asociaciones entre indicadores de institucionalidad y dimensiones de legitimidad organizacional obtenidas del análisis de relación en la etapa cualitativa de investigación, implican cierto grado de subjetividad al ser determinadas a través del análisis y discusión del panel de expertos, lo que pudiera representar una debilidad en relación al método empleado. Sin embargo, el juicio y la opinión de los integrantes del panel fueron clave en esta parte del proceso al estar basado en su experiencia personal de trabajo con las OSC y no en reacciones o suposiciones.

²² Dedicadas a actividades de asistencia social conforme a lo establecido en la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social (Categoría 1), mismas que realizan acciones tendientes a modificar y mejorar las circunstancias de carácter social que impidan el desarrollo integral del individuo, así como la protección física, mental y social de personas en estado de necesidad, indefensión, desventaja física y mental, hasta lograr su incorporación a una vida plena y productiva.

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

El propósito de este capítulo es describir el análisis realizado a la información obtenida de la revisión documental (cualitativa) y a la información obtenida de la administración de los instrumentos de medición (cuantitativa), atendiendo al diseño de investigación empleado para este estudio. Para ello, se ha dividido este capítulo en dos apartados principales: el primero, corresponde a la descripción del análisis realizado para la determinación de la relación entre factores de institucionalidad y de legitimidad organizacional; el segundo apartado, describe el análisis realizado a los datos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a las muestras de beneficiarios y donantes.

5.1 Análisis y resultados de la información cualitativa (QUAL)

El propósito de este apartado es determinar la relación que existe entre los factores que describen la actuación de la organización y que componen la institucionalidad de las OSC y la percepción sobre las distintas dinámicas de conducta de la organización y que describen la legitimidad organizacional. Primeramente, se describe la forma como se determinaron los factores de institucionalidad y las dimensiones de legitimidad organizacional, posteriormente se explica la manera como se estableció la relación entre factores.

5.1.1 Revisión documental

La determinación de los factores de institucionalidad y legitimidad organizacional tiene su fundamento teórico en la revisión exhaustiva de la literatura y en el análisis exploratorio de investigaciones similares sobre el tema y la opinión de expertos.¹

¹ Al referirnos a expertos, hablamos de personas que por su relación con las OSC cuentan con un amplio conocimiento sobre las características, problemáticas y necesidades de las organizaciones de la región. Al término, en la sección de

5.1.1.1 Determinación de los factores de institucionalidad.

En el marco teórico se fundamentó la importancia de las instituciones como elementos que regulan la conducta, las prácticas y las rutinas de la organización, proporcionando la estructura necesaria que define la forma como se conduce socialmente.² A través del análisis de las instituciones, se explica el comportamiento tanto del individuo como de la organización y la manera cómo se conduce en su proceso de desarrollo social (North, 1994, p. 360; North, 1998, p.11).³

Por instituciones nos referimos al complejo de normas, reglas, prácticas y costumbres que en su conjunto constituyen la estructura que determina el comportamiento de la organización y de sus miembros. Las instituciones son el elemento que organiza, unifica, vincula y encauza las relaciones de intercambio económico, social y político entre sus miembros y los diferentes componentes del sistema social al que pertenece (Ayala, 1992, p.10).

La forma como las OSC se han integrado a las actividades de diversas áreas como la protección del ambiente, la defensa de los derechos humanos, la atención a grupos vulnerables, la promoción de la salud, etc., ha creado en ellas la necesidad de estar preparadas para enfrentar los desafíos que se les presentan, para continuar con sus planes y programas de trabajo y cumplir con los objetivos sociales que se han establecido. A medida que su labor se extiende por diferentes sectores, se espera de ellas resultados similares a los de organizaciones públicas o privadas, lo que les exige contar con una adecuada estructura institucional que les provea las pautas necesarias para su operación, mejor funcionamiento, asegure su buena administración y la eficacia de sus actividades.

En México, el proceso de alternancia política del año 2000, contribuyó a que la participación de las OSC cobrara importancia e hiciera notoria su presencia, posicionándose públicamente con base en el reconocimiento legal que le fue

anexos se describe la composición del grupo de expertos que participaron con sus opiniones en este trabajo de investigación.

² Al hablar de interacción social, nos referimos a las formas como la organización socializa en los planos económico, político y social.

³ Al referirnos a desarrollo social, lo hacemos en el sentido de los resultados económicos, políticos y sociales que obtiene la organización.

otorgado.⁴ Poco a poco su participación en proyectos de desarrollo y asistencia social ha generado que sean parte directa o indirecta del funcionamiento de la actividad pública de nuestro país, impulsando, indudablemente, el crecimiento del sector y despertando el interés de distintos grupos debido a la disponibilidad de datos que anteriormente no existían o no eran visibles para la comunidad en general.⁵ Tal crecimiento en número se convierte en indicador del aumento aparente de la participación de la sociedad civil en forma organizada para la solución de problemas y necesidades sociales como complemento, o en ocasiones, en ausencia de las acciones del gobierno.

Sin embargo, aún con la participación de las OSC en diversas áreas de la vida pública, con el reconocimiento legal resultado de la aprobación de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC) y con un notable incremento en su cantidad e importancia, su labor no es fácil y cotidianamente enfrentan un sin número de dificultades como la desconfianza, la poca o nula participación ciudadana, fragilidad de su estructura administrativa y de gestión, etc.⁶

La Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol), como resultado del diagnóstico de la situación de los actores sociales en México realizado en 2009,⁷ detectó que entre las principales causas de la problemática que enfrentan las OSC están: a) prácticas de autogestión limitadas: falta de capacidad para auto organizarse con la finalidad de incidir en cuestiones de carácter público, así como también para llevar a cabo las distintas actividades legales, financieras y de recursos humanos necesarias para su operación; b) mecanismos limitados de participación ciudadana: se refiere a la escasez de mecanismos que fomenten la participación ciudadana, influida principalmente por una pobre cultura cívica de participación y la falta de operatividad de las leyes ya existentes; c) sinergias limitadas entre actores sociales: el diagnóstico señala que deriva del

⁴ En 2004 a través de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil se otorga reconocimiento legal a las actividades de las OSC.

⁵ Véase a Layton (2011) en *Focos rojos en las cifras sobre sociedad civil organizada*. Recuperado en Julio del 2014, de Este país: <http://estepaís.com/site/?p=35835>

⁶ Véase a Secretaría de Desarrollo Social (2009). *Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social*. Recuperado de http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Sedesol/sppe/dgap/diagnostico/Diagnostico_PCS.pdf

⁷ Ídem. Pág. 1-15.

desconocimiento de la existencia de otros actores sociales, con lo que se pierde la oportunidad de conocer otras estrategias y formas de trabajo, de crear vínculos y generar intercambios diversos que pudieran ser de beneficio para la organización; d) limitado desarrollo institucional: el estudio indicó que una de las debilidades más críticas es la falta de capacidad para hacer frente a los objetivos y programas sociales que la organización ha establecido, originado por cuestiones de índole material, económico y humano; e) recursos financieros y materiales limitados: en este sentido, el diagnóstico determinó que la falta de recursos financieros y materiales es debido, en la mayoría de los casos, a que las organizaciones viven en la informalidad, es decir, no cuentan con personalidad jurídica para obtener algún financiamiento o para ser donatarias autorizadas, lo que las limita o margina de la posibilidad de recibir donaciones, de celebrar convenios o contratos, de participar en convocatorias para acceso a recursos, de expedir comprobantes fiscales por prestación de servicios, etc. Los resultados de ese estudio ponen en contexto, de manera general, la situación que enfrentan las OSC en nuestro país. La problemática descrita influye en su capacidad de planeación y operación, amenazando en menor o mayor medida su consolidación y la permanencia⁸ de sus planes y programas de trabajo.

En ese orden de ideas, en nuestro país algunas organizaciones⁹ han profundizado en el análisis de la problemática que enfrentan las OSC e identificado criterios e indicadores que determinan y evalúan su desempeño, con el propósito de establecer un dictamen de su capacidad de gestión, de operación, de su nivel de participación en cuestiones de carácter público, de la calidad de sus servicios, etc.¹⁰

El Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi), establecido en 1988 con la finalidad de impulsar la profesionalización de las OSC, la transparencia y rendición de cuentas para fomentar la certeza y confianza de los donantes, desarrolló un

⁸ Al hablar de permanencia de la organización, nos referimos a la disolución o pérdida de la vinculación social, suspensión temporal o definitiva de sus acciones, precedida por diferentes factores (Secretaría de Desarrollo Social, 2009). La relación que existe entre movilización de recursos y la permanencia tiene una importancia tal, que bien puede decirse que la permanencia de una organización puede depender de su habilidad para gestionar recursos antes las tendencias cambiantes del entorno y de la administración efectiva de sus funciones.

⁹ Fundación del Empresariado Chihuahuense, Centro Mexicano para la Filantropía, Fundación del Tercer Sector y Centro para el Fortalecimiento Social, etc.

¹⁰ Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C., 2009, pág. 2; Secretaría de Desarrollo Social, 2009, pág. 6.

modelo de autodiagnóstico que permite medir la capacidad institucional de la organización y que incluye los indicadores mostrados en la tabla 15.

Tabla 15

Indicadores de institucionalidad y transparencia de Cemefi¹¹

| Indicador | Descripción |
|--|---|
| Constitución legal ante notario público | Al constituirse legalmente ante notario público la organización adquiere personalidad jurídica; se especifican los objetivos y estatutos y se define la naturaleza privada no lucrativa y de servicio a terceros. |
| Autorización de la SHCP como donataria | A través de ello se reconoce el cumplimiento de los requisitos legales necesarios para recibir la exención de impuestos y la autorización para recibir donativos. |
| Misión, visión y objetivos | Se establece su razón de ser y lo que pretende alcanzar en términos de posicionamiento e impacto en su comunidad. |
| Domicilio y teléfono verificables | Se refiere a la ubicación física de la organización. |
| Informe anual de resultados y de ejercicio de recursos | Que la organización cuente con mecanismos de rendición de cuentas, origen y destino de los recursos. |
| Consejo directivo o patronato distinto al equipo profesional | Órgano rector de la organización integrado mayormente por personas voluntarias distintas al equipo de trabajo. |
| Personal profesional contratado en nómina | Personal del equipo de trabajo contratado en nómina con apego a lo estipulado por la ley. |
| Colaboradores voluntarios en los programas | Personal voluntario, comprometido y laborando en la causa de la organización, sin recibir remuneración económica. |
| Más de tres años de operación | Refleja la capacidad de operación de la organización. |
| Más de tres fuentes distintas de ingresos | Asegura la sustentabilidad de la organización. |

Nota: Elaboración propia.

¹¹ Recuperado de <http://www.cemefi.org/programas/indicadores-institucionalidad-y-transparencia/antecedentes.html>.

Los indicadores del modelo de Cemefi fueron establecidos a través del análisis de los requisitos legales existentes, elementos de la práctica institucional que procuran la gestión transparente y de rendición de cuentas. Tales indicadores fueron revisados y avalados por un equipo profesional de expertos, organizaciones afiliadas y por el Consejo Directivo de la misma organización.

Por su parte, la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, organización establecida en 2007 con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de las organizaciones del tercer sector en México, desarrolló un instrumento de diagnóstico que permite valorar la capacidad institucional de la organización y que contempla los indicadores mostrados en la tabla 16.

Tabla 16.

Indicadores de capacidad institucional del Tercer Sector

| Indicador | Descripción |
|-----------------------------|---|
| Planificación institucional | Se refiere a la existencia de un plan estratégico que integre la misión, visión y objetivos de la organización y de una estructura organizacional clara y definida. |
| Administración | Considera la suficiencia en el número y perfil adecuado de los colaboradores de la organización; al desempeño con base a planes y procedimientos; al uso eficiente y transparente de los recursos y al cumplimiento de las disposiciones legales. |
| Metodología social | Requiere que el perfil de la población objetivo, los planes y programas de intervención social se encuentren definidos y documentados. Además de existir mecanismos de evaluación de resultados. |
| Sustentabilidad | Se refiere a la existencia de mecanismos de difusión y posicionamiento, de procuración de fondos y para establecer relaciones estratégicas con otras organizaciones e instancias. |

Nota: Elaboración propia.

El modelo de la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector analiza el desempeño, incidencia, impacto y resultados de la organización con el propósito de determinar su nivel de desarrollo institucional.¹² Su diseño se realizó bajo la revisión y consideración de otros modelos ya existentes y estuvo sujeto a prueba en distintas organizaciones de varios estados del país.

En Chihuahua, se han desarrollado importantes investigaciones que constituyen las primeras aproximaciones al análisis del grado de desarrollo y sustentabilidad de las OSC en la región. La Fundación del Empresariado Chihuahuense (Fechac), elaboró en 2009, una herramienta de autodiagnóstico denominada “Indicadores de Institucionalidad” cuya finalidad es identificar, a través de los factores mostrados en la tabla 17, a los principales elementos que definen la dinámica de conducta de la organización y su nivel de desarrollo.

Los antecedentes de la Fechac son particulares y se relacionan con un suceso natural de consecuencias catastróficas ocurrido en la capital de estado en la década de los 90, hecho que motivó la movilización del empresariado y posteriormente su surgimiento en 1996.¹³ Fechac es empleada como medio por más de 30 mil empresarios chihuahuenses para hacer llegar su apoyo y solidaridad a la población. Dedicada a atender necesidades básicas de la comunidad en materia de educación básica, salud preventiva y formación de capital social, con el propósito de elevar la calidad de vida de los chihuahuenses, además de promover la responsabilidad social empresarial, la participación ciudadana y el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil de la región.

El origen de los indicadores de institucionalidad tiene como fundamento diversos modelos de autoregulación ya existentes y en aplicación tanto en nuestro país como en otras naciones,¹⁴ además de la opinión de intelectuales, estudiosos e integrantes del sector de las OSC de la región.

¹² Los antecedentes de la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector fueron consultados en <http://www.tercersector.org.mx/fundacion/>. Recuperado el 22 de noviembre del 2012

¹³ Los antecedentes de la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. fueron consultados en http://www.fechac.org/web/fideicomiso_historia.php. Recuperado el 18 de octubre del 2012.

¹⁴ Instrumentos considerados en la elaboración de los indicadores de institucionalidad de la Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (2009, p. 20): **Checklist of Nonprofit Organizational Indicators** de Greater Twin Cities United Way, **Auto diagnóstico de Empresas Sociales** del Programa de Fortalecimiento de Empresas Sociales (PROFESSIO),

Tabla 17.

Indicadores de institucionalidad de Fechac

| Indicador | Descripción |
|----------------------------|--|
| Estructura | Se refiere al conocimiento y cumplimiento de las disposiciones legales necesarias y a la existencia y buen funcionamiento de un órgano rector. |
| Pensamiento estratégico | El objeto social y las actividades de la organización son congruentes con las necesidades de la comunidad; existe un plan estratégico que incluye objetivos y metas medibles y alcanzables orientadas a responder a tales necesidades. |
| Administración de recursos | Se cuenta con los mecanismos y se realizan los procedimientos necesarios para asegurar el buen uso y manejo de los recursos financieros y humanos. |
| Sustentabilidad | Existen estrategias y mecanismos de procuración de recursos que aseguren la sostenibilidad de la organización; procura y destina recursos orientados al desarrollo y profesionalización del personal. |
| Comunicación y visibilidad | Describe la existencia de mecanismos de comunicación adecuados, tanto internos como externos, que coadyuven al buen funcionamiento y posicionamiento de la organización. |
| Capital social | Examina la presencia de mecanismos y procedimientos de información pública de las actividades y del manejo de los recursos; analiza el grado de reconocimiento, prestigio y liderazgo de la organización en su comunidad; así como al establecimiento de alianzas y vínculos estratégicos con otras organizaciones e instancias. |

Fuente: Elaboración propia.

Otro de los instrumentos que evalúa el grado de desarrollo de la capacidad institucional de las OSC es el realizado por el Centro para el Fortalecimiento Social. El instrumento considera los indicadores mostrados en la tabla 18.

Recomendaciones de Operación y Comportamiento para Asociaciones no Lucrativas de Embotelladoras Argos, **Índice de Institucionalidad de las OSC en las nueve ciudades más grandes del Estado de Chihuahua** de la Fundación del Empresariado Chihuahuense, **Organisational Self Audit for NGO**, construido simultáneamente en 4 regiones del mundo: América Latina, Asia, África Occidental y África del Sur por *Espiral Consultora S. C.* **Indicadores de Institucionalidad** del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), **Estándares Nacionales para las Fundaciones Comunitarias Norteamericanas** de Council on Foundations, **Índice de Rendición de Cuentas AA 1000** del Institute of Ethical and Social Accountability.

Tabla 18.

Indicadores de capacidad institucional de Cfosc.

| Indicador | Descripción |
|---|--|
| Perfil y situación de la organización | Analiza la antigüedad y situación legal de la organización. |
| Misión y objetivos institucionales | Se tiene claramente definido y documentado el propósito y objetivos de la organización y son congruentes con los planes y programas de trabajo. |
| Planeación estratégica | Analiza la existencia de un plan estratégico para la organización que incluya los aspectos financieros necesarios. Considera el grado de conocimientos de los colaboradores. |
| Normas y políticas institucionales | Se refiere a la existencia de las normas y procedimientos necesarios para asegurar la buena administración de los servicios que proporciona la organización. |
| Estructura organizacional y su funcionamiento | La estructura organizacional debe estar claramente definida y ser del conocimiento de todos los colaboradores. |
| Funciones de Consejo Directivo y del personal | Las funciones y responsabilidades del personal ejecutivo y de los integrantes del Consejo Directivo deben estar claramente definidas. |
| Recursos humanos | Examina mecanismos de seguimiento, evaluación y reconocimiento al desempeño del personal. |
| Productividad | Explora los mecanismos para el análisis y mejora de la productividad. |
| Seguimiento, supervisión y evaluación | Analiza la forma como se da seguimiento y evalúa el cumplimiento a los objetivos establecidos. |
| Situación contable y financiera | La organización cuenta con normas y procedimientos que aseguren la buena administración de los recursos |
| Autosuficiencia financiera | Examina la existencia de planes y políticas orientadas a alcanzar la autosuficiencia financiera. |

Nota: Elaboración propia.

El CFOSC es una organización que nace en 2003 producto de la alianza entre la Fechac y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, con el propósito de establecer un centro de atención y servicio para las OSC del estado de Chihuahua que contribuyera a su fortalecimiento institucional.¹⁵

Finalmente, en la tabla 19 se presenta un concentrado que reúne los modelos localizados en la revisión documental previo al análisis comparativo de factores de institucionalidad considerados por cada propuesta. En él se observa que las organizaciones convergen en la necesidad e importancia de establecer mecanismos de diagnóstico que permitan determinar el grado de desarrollo de las organizaciones, así como identificar y establecer indicadores y criterios que describan su comportamiento.

En general y ante el incipiente marco teórico sobre el tema, estos modelos han sido diseñados con el análisis de los requerimientos legales existentes y aplicables a estas organizaciones, la consideración de otros modelos similares, la participación y opinión de expertos e integrantes del sector, así como de la observación y análisis de las prácticas, costumbres, valores y experiencias de las OSC.

En relación con el término empleado para denominar a la serie de indicadores establecidos por cada una de las propuestas, se observa cierta imprecisión en lo que se pretende medir con ellos, es decir, ¿qué es institucionalidad?, ¿qué es el grado de desarrollo de la capacidad institucional? o bien, ¿qué es la capacidad institucional? Sin embargo, es posible derivarlo de la lectura de sus respectivos factores, aun así, el término es ambiguo por lo que se recomienda definirlo y acotarlo.

¹⁵ Los indicadores de capacidad institucional fueron consultados en Centro para el Fortalecimiento Social (2009, p. 3 y 4), para su elaboración fueron considerados elementos del estudio realizado en 1999 por Asociaciones Unidas para el Desarrollo y por la Acción Social de Ciudad Juárez (AUDAS). Los antecedentes del Centro de Fortalecimiento Social fueron consultados en <http://fortalessa.org.mx>. Recuperado el 9 de noviembre del 2012.

Tabla 19

Comparativo entre modelos de institucionalidad

| Indicadores de institucionalidad y transparencia (Cemefi) | Indicadores de capacidad institucional (Tercer Sector) | Indicadores de institucionalidad (Fechac) | Indicadores del grado de desarrollo de la capacidad institucional (Cfosc) |
|--|--|---|---|
| Constitución legal ante notario público | Planificación institucional | Estructura y órganos de gobierno | Perfil y situación de la organización |
| Autorización de la SHCP como donataria | Administración | Pensamiento estratégico | Misión y objetivos institucionales |
| Misión, visión y objetivos | Metodología social | Administración de recursos | Planeación estratégica |
| Domicilio y teléfonos verificables | Sustentabilidad | Sustentabilidad | Normas y políticas institucionales |
| Informe anual de resultados y de ejercicio de los recursos | | Comunicación y visibilidad | Estructura organizacional y funcionamiento |
| Consejo directivo o patronato distinto al equipo profesional | | Capital social | Funciones del consejo directivo y del personal |
| Personal profesional contratado en nomina | | | Recursos humanos |
| Colaboradores voluntarios en los programas | | | Productividad |
| Más de tres años de operación | | | Seguimiento, supervisión y evaluación |
| Más de tres fuentes distintas de ingresos | | | Situación contable y financiera |
| | | | Autosuficiencia financiera |

Nota: Elaboración propia.

En referencia al instrumento elaborado por Cemefi, se observa que fue diseñado con el propósito de dar certidumbre a los donantes en relación a la legalidad y transparencia de las acciones de la organización y el buen uso y manejo de los recursos. Por lo que sus indicadores van orientados a ello. Lo anterior, beneficia el aspecto legal y de transparencia de la organización, sin embargo, es posible que se descarten otros aspectos importantes que describan la dinámica de conducta de la OSC.

Por su parte, la propuesta de la Fundación del Tercer Sector es acertada en relación con los criterios de los indicadores establecidos, sin embargo, debido al reducido número de factores observados, ciertas dinámicas de conducta representativas del comportamiento de la OSC pudieran ser omitidas u ocultas entre el limitado número de factores. Por ejemplo, el factor de planificación institucional integra indicadores correspondientes a la existencia de un plan estratégico, misión, visión y objetivos de la organización, además de lo relativo a una estructura organizacional clara y definida. Otras propuestas como la de Fechac, plantean indicadores similares, pero segregados en dos factores, pensamiento estratégico y estructura, lo que permite distinguir con mayor claridad la naturaleza de las acciones descritas y su poder explicativo es más amplio.

El instrumento propuesto por la Fechac, denota claramente la influencia de la perspectiva de los empresarios de la región en relación con las acciones de las OSC (Álvarez, 2009, p.130). Además, incorpora la opinión de intelectuales, estudiosos e integrantes del sector. El instrumento incluye los aspectos considerados por el resto de las propuestas analizadas y su taxonomía permite distinguir con mayor claridad los elementos que describen la dinámica de conducta de la organización. Por ejemplo, la propuesta del Tercer Sector incluye en el factor de sustentabilidad aspectos relacionados con procuración de fondos, relaciones estratégicas y mecanismos de comunicación; por otro lado, el instrumento de la Fechac considera los mismos indicadores, pero organizados en tres factores distintos: sustentabilidad, capital social y comunicación y visibilidad, por lo que, sus componentes agrupan más adecuadamente las acciones que describen la conducta de la organización.

Adicionalmente, destaca la inclusión del factor de capital social que describe la capacidad de asociación y colaboración social de la organización (Etkin, 2007, p. 313-315) a través de procedimientos y mecanismos que la orientan a transparentar sus actividades y el manejo de los recursos, a desarrollar habilidades de liderazgo en su comunidad y a establecer vínculos estratégicos con otras organizaciones e instancias.

El instrumento de Cfosc tiene como ventaja la influencia de modelos desarrollados en la región,¹⁶ además de ser una de las primeras propuestas en su tipo en la zona. El instrumento identifica todas aquellas prácticas que aseguran la buena administración de los recursos humanos y materiales que permiten lograr la autosuficiencia técnica y financiera que beneficie la sostenibilidad de la organización (Cfosc, 2009, p. 2). Sin embargo, para los fines de esta investigación su alcance es limitado.

Posterior al análisis de las propuestas e identificadas sus bondades y limitantes, se optó por emplear el modelo de indicadores de institucionalidad de la Fechac bajo los siguientes criterios:

- Refleja el pensamiento de varios sectores de la región.
- Ha sido base para el desarrollo de otros modelos y de trabajos de investigación.
- Sus indicadores y criterios se alinean al concepto de institución (Ayala, 1992, p.10; North, 1998, p.11).
- Las acciones descritas, en su conjunto, personifican la dinámica de conducta de la organización.
- Proporciona una definición operativa de institucionalidad.
- Sus indicadores pueden ser analizados a la luz del modelo de los tipos de legitimidad organizacional propuesto por Suchman (1995, p. 574).

Por las consideraciones descritas en relación al modelo de indicadores de institucionalidad de la Fechac (2009), se descartan el resto de las propuestas para esta investigación.

¹⁶ Fundación del Empresariado Chihuahuense (Fechac) y Asociaciones Unidas para el Desarrollo y la Acción Social de Ciudad Juárez (AUDAS)

5.1.1.2 Determinación de las dimensiones de legitimidad organizacional.

El análisis de legitimidad organizacional tiene como objetivo comprender cómo se establecen, fortalecen o deterioran las relaciones entre la organización y los miembros del sistema social al que pertenece y se refiere a la aceptación y respaldo de las acciones de la organización.

En el campo organizacional, destaca el tema de la legitimidad por su importancia como uno de los factores que influyen en el desarrollo y permanencia de la organización.¹⁷ Parsons (1960)¹⁸ define legitimidad como la correspondencia entre los valores y acciones de la organización y los valores vigentes en la sociedad, es decir, una organización legítima es aquella cuya conducta se encuentra en armonía con las creencias, normas y valores del sistema social al que pertenece. En ese sentido, la legitimidad se explica como el resultado de la validación y aceptación del comportamiento de la organización; capaz de generar en otros un sentimiento de compromiso que le permite obtener su respaldo voluntario (Tyler et al., 2006, p. 375-376), convirtiéndose en un elemento de influencia y un recurso con el que cuenta la organización (Zimmerman & Zeitz, 2002, p. 414), lo que la vincula con su consolidación y permanencia (Parsons, 1960).¹⁹

Suchman (1995, p. 574), define legitimidad organizacional como: “la percepción generalizada o asunción de que las actividades de una entidad son deseables, correctas o apropiadas dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones”. La legitimidad manifiesta la credibilidad en la organización en función de lo que se encuentra socialmente establecido, incentivando al sistema social a otorgar su respaldo voluntario y propiciando una relación de estabilidad que demuestra su inclusión social (Parsons, 1960).²⁰

¹⁷ La importancia del análisis del ambiente sobre las estructuras organizacionales, se da a partir de la aparición y difusión de los modelos de sistemas abiertos de las organizaciones durante la década de los años sesenta, en donde se hace evidente la importancia de los factores ambientales en la configuración y apoyo de formas institucionales. Véase a Parsons, (1960, 1966); Zucker Lynne, (1987); Scott (1999).

¹⁸ Citado por Suchman (1995, p. 573)

¹⁹ Ídem, p. 574

²⁰ Ídem, p. 573.

Si no existe congruencia o afinidad entre la actuación de la organización y lo socialmente establecido, la organización no justifica su deseabilidad y su credibilidad se verá limitada pudiendo verse expuesta a situaciones como la presión social, la regulación de actividades por parte de autoridades, sanciones, penalizaciones, dificultad para movilizar recursos²¹ o hasta la pérdida total de la credibilidad; lo que pudiera influir o deteriorar su desarrollo (Dowling & Pfeffer, 1975, p. 122; Díez, Blanco, & Prado, 2010a, p. 129). De ahí la importancia del análisis de la legitimidad organizacional como elemento que influye en el desarrollo, consolidación y permanencia de la organización en función de su conducta.

No obstante, su relevancia, son escasas las investigaciones empíricas en el área, se desconoce si es posible dimensionarla o cuáles son los elementos que la componen. Incluso no es observable directamente por tratarse de percepciones, por lo que depende de la opinión de aquel que observa la actuación de la organización. Por lo que, para efectos de esta investigación, fue necesario identificar elementos que coadyuvaran a explicar la legitimidad organizacional, por lo que se procedió a realizar un análisis exploratorio de estudios relacionados al tema, de los que se expone lo encontrado en la revisión documental:

- Aldrich y Fiol (1994, p. 645-649), analizan el contexto en el que se desenvuelven las organizaciones de nueva creación, destacando la ausencia de legitimidad como una de las limitantes que enfrentan. Establecen que las nuevas organizaciones requieren primordialmente la cooperación de otros grupos e individuos para el establecimiento de relaciones estratégicas que coadyuven al desarrollo de sus actividades. Los autores describen la legitimidad en dos dimensiones: dimensión cognitiva y dimensión sociopolítica. La dimensión cognitiva de legitimidad hace referencia a la familiaridad entre la organización, sus acciones y el sistema social, con base en el conocimiento y

²¹ Al hablar de gestión o movilización de recursos, nos referimos al proceso de identificar agentes que comparten los mismos valores que la organización y al manejo y administración de esa relación, por lo que el acceso a recursos económicos humanos y materiales, se da como resultado del manejo efectivo del mismo. La gestión de recursos es uno de los elementos clave para la organización y uno de los desafíos más importantes a los que se enfrenta. El Banco Interamericano de Desarrollo (2006) refiere: La gestión o movilización de recursos alude a los procesos estratégicos requeridos para identificar, atraer y generar los recursos necesarios para operar la organización. Estos procesos representan el medio para obtener los recursos que facilitarán alcanzar sus objetivos.

compresión que se tiene de ella. Por otro lado, la dimensión sociopolítica se refiere a su alineación con el marco de normas y leyes establecidas.

- La idea de Suchman (1995, p. 575-577) deriva de los enfoques estratégico e institucional de legitimidad.²² Establece que las organizaciones enfrentan tanto desafíos estratégicos de operación como presiones institucionales externas, por lo que integra tal dualidad en la determinación de los factores de legitimidad e identifica tres dimensiones que explican su naturaleza: pragmática, moral o normativa²³ y cognitiva. Una organización es legítima desde la dimensión pragmática en la medida en que es receptiva a los intereses o expectativas de su entorno inmediato. Desde la dimensión normativa, una organización es legítima cuando sus acciones son correctas y adecuadas con base al marco normativo socialmente establecido. La legitimidad cognitiva se refiere a la aceptación o respaldo de la organización con base en el conocimiento y comprensión de sus actividades por la sociedad.
- Hargreaves (2004, p. 54), identifica la ausencia de legitimidad como una de las principales limitantes que enfrentan las organizaciones de nueva creación²⁴ y examina principalmente las dimensiones pragmática y normativa de Suchman (1995) y la dimensión sociopolítica de Aldrich y Fiol (1994). Hargreaves (2004) agrega que las dimensiones analizadas no reflejan del todo la función del Estado ni la dinámica que existe con otros grupos de interés, por lo que sugiere una base teórica más sólida para el análisis de legitimidad en las organizaciones de nueva creación. Las dimensiones consideradas por Hargreaves (2004) para su análisis son la dimensión pragmática, normativa, cognitiva y social política.

²² La perspectiva estratégica de legitimidad, asociada a Pfeffer y sus colaboradores (Pfeffer & Dowling, 1975), parte de reconocer que uno de los principales elementos de competencia y conflicto entre las organizaciones, es la legitimidad. Por lo que es considerada un recurso de operación que las organizaciones obtienen, generalmente a través de la competencia y la cual emplean para alcanzar sus fines. Por otro lado, el enfoque institucional (Powell & DiMaggio, 1999; Meyer & Rowan, 1977; Zucker Lynne, 1987) contrariamente al enfoque estratégico, considera la legitimidad no como un recurso de operación, sino como el resultado del complejo de creencias socialmente establecidas, es decir, las organizaciones no simplemente obtienen legitimidad del entorno, sino que las instituciones externas determinan a la organización en todos los aspectos. Las definiciones culturales determinan cómo la organización es construida, cómo opera y por lo tanto cómo es comprendida y evaluada.

²³ Para efectos de este trabajo y por considerarse más adecuado para describir las acciones de las OSC, se empleará el término legitimidad normativa para referirnos a la legitimidad moral propuesta por Suchman (1995).

²⁴ La relevancia de la legitimidad como factor clave para las organizaciones de nueva creación se establece a partir de los estudios de Aldrich y Fiol (1994)

- Dando continuidad a la idea de Suchman (1995), Thomas (2005, p. 189) agrega la perspectiva de la psicología cognitiva de Harris (1994), Dornbush y Scott (1975)²⁵ y establece que la legitimidad organizacional es un constructo teórico bidimensional formado por el locus de referencia y los criterios de evaluación.²⁶ Thomas (2005) explica que la legitimidad es conferida por una combinación de dos factores: primero, por la percepción individual sobre si una acción es correcta o apropiada de acuerdo a criterios personales de evaluación (locus de referencia interno) y el segundo se refiere a la creencia o sentimiento de compromiso del individuo de aceptar o respaldar cierta acción por influencia externa (locus de referencia externo). Ambos, interno y externo integran la dimensión de locus de referencia.

Thomas (2005, p. 190-192) afirma que existen diversos criterios de evaluación que determinan la percepción individual de legitimidad, por lo que considera la taxonomía de legitimidad de Suchman (1995) y sugiere su simplificación de tres a únicamente dos categorías al considerar que la legitimidad cognitiva es un derivado de la pragmática y de la normativa. Sin embargo, para fines de esta investigación se consideró emplear la propuesta inicial de Thomas (2005) quedando establecido, por dos dimensiones: el locus de referencia (interno y externo) y los criterios de evaluación (normativo, pragmática y cognitivo).

- El Observatorio del Tercer Sector (2005, p. 5)²⁷ con la finalidad de identificar factores clave involucrados en la legitimidad de las organizaciones no lucrativas define legitimidad como “ese estatus particular en que los actores sociales perciben a una organización y que permite a ésta ser y hacer algo en sociedad”. El Observatorio menciona que la legitimidad se compone de varios elementos que van de lo moral a lo técnico, pasando por lo social y lo legal y define los siguientes aspectos como componentes de la legitimidad organizacional: carácter moral, representatividad, efectividad y transparencia.

²⁵ Citados por Thomas (2005, p. 190).

²⁶ Thomas (2005) llama criterios de evaluación a los tipos de legitimidad propuestos por Suchman (1995).

²⁷ El Observatorio del Tercer Sector es un centro de investigación que se especializa en el análisis de las organizaciones del tercer sector con la finalidad de ampliar su campo de conocimiento y coadyuvar en el mejoramiento de su funcionamiento.

El carácter moral se refiere a los objetivos institucionales que orientan las acciones de la organización hacia la promoción de valores y la búsqueda del bienestar colectivo. La representatividad implica la promoción y defensa de los intereses de determinados grupos sociales, que pueden ser tanto los beneficiarios directos o incluso sus propios miembros. Una organización será reconocida por su efectividad cuando las acciones llevadas a cabo generan un impacto social positivo por su calidad y eficacia. Por último, si la organización da a conocer y promueve sus acciones y resultados a los diferentes actores a través de mecanismos establecidos de comunicación, será legitimada desde la dimensión de transparencia.²⁸

- Para Díez et al. (2010a, p. 122-127), una organización legítima es aquella que es aceptada por el entorno por la correspondencia entre sus acciones y el complejo de normas, creencias y valores socialmente establecidos. Reconocen que la legitimidad es un factor necesario para el crecimiento y permanencia de la organización. Destacan que la legitimidad no es observable directamente y que radica en la percepción que la sociedad tiene sobre su comportamiento. Su propósito fue desarrollar un modelo de indicadores que permitiera medir la legitimidad desde todas sus dimensiones y aplicable a cualquier tipo de organización, una vez que observaron que investigaciones anteriores se basaban en indicadores específicos a cierto sector, limitando su empleo para establecer medidas de legitimidad en organizaciones de sectores distintos. Con base en la propuesta de Thomas (2005), proponen considerar dos dimensiones: locus de referencia (interno y externo) y los criterios de evaluación (pragmático, normativo y cognitivo).

A diferencia del modelo inicial de Thomas (2005), detallan la dimensión locus de referencia externo desglosándola en validación por grupo y validación por figura de autoridad. La primera se refiere a la opinión o respaldo de colaboradores o pares a una acción determinada o validación de una idea, mientras que la

²⁸ El modelo del Observatorio fue diseñado y dirigido al sector de las organizaciones no lucrativas. Sus resultados reflejan la posición u opinión de estas organizaciones en relación al tema de la legitimidad, por lo que las dimensiones determinadas y propuestas por el Observatorio representan el resultado de la percepción de las organizaciones encuestadas. Sin embargo, consideramos necesario involucrar la perspectiva de los actores externos, es decir, de aquellos quienes otorgan la legitimidad a la organización y no únicamente la opinión de quien la recibe.

segunda implica a aquellos quienes cuentan con autoridad para respaldar o autorizar una acción o validar una idea (Thomas, 2005, p. 190).

En la tabla 20 se hace una comparación entre las dimensiones contempladas por los distintos modelos de legitimidad organizacional, donde se aprecia que la dimensión cognitiva se encuentra presente en cada uno de ellos. No obstante, Thomas sugiere que es un derivado de las dimensiones pragmática y normativa, incluso, sugiere un modelo simplificado que la omite (Thomas, 2005, p. 191). En el caso particular del Observatorio del Tercer Sector (2005, p.8), la dimensión cognitiva de legitimidad se manifiesta en el primer elemento del modelo: carácter o naturaleza moral, lo que tiene que ver con la misión y los objetivos sociales que ha establecido la organización y su congruencia con las prioridades sociales existentes. En síntesis, los modelos analizados convergen en la dimensión cognitiva de legitimidad al considerar la alineación entre los objetivos y la conducta de la organización y la realidad social que existe en la comunidad (Brinkerhoff, 2005, p. 6).

De manera similar, la dimensión normativa de legitimidad se encuentra incluida en cada una de las propuestas. Su explicación y significado guarda relación entre ellas. Aldrich y Fiol (1994), quienes orientan su estudio a las organizaciones de nueva creación, denominan legitimidad sociopolítica a la que resulta del cumplimiento de la normatividad social y jurídica establecida, asimilándose a la concepción de Suchman (1995). En la propuesta del Observatorio del Tercer Sector (2005, p. 9), es posible inferir la dimensión normativa de legitimidad en los factores de efectividad, transparencia y rendición de cuentas, donde se considera la evaluación normativa de sus acciones, objetivos, resultados y procedimientos empleados (Suchman, 1995, p. 579-582).

Tabla 20

Comparativo entre dimensiones de legitimidad organizacional

| Aldrich y Fiol (1994) | Suchman (1995) | Hargreaves (2004) | Thomas (2005) | Observatorio del Tercer Sector (2005) | Díez, Blanco y Prado (2010b) |
|--|---|---|---|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Cognitiva 2. Sociopolítica | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pragmática 2. Normativa 3. Cognitiva | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pragmática 2. Normativa 3. Cognitiva 4. Sociopolítica | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pragmática 2. Normativa 3. Cognitiva • Referencia: <ol style="list-style-type: none"> 1. Interno 2. Externo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Carácter moral 2. Representatividad 3. Efectividad 4. Transparencia | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pragmática 2. Normativa 3. Cognitiva • Referencia: <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal 2. Grupal 3. Autoridad |

Nota: Elaboración propia.

Con relación a la dimensión pragmática de legitimidad, Aldrich y Fiol (1994, p. 647) la omiten de sus categorías de análisis. Consideran como principales limitantes de la organización de nueva creación el desconocimiento y la falta de credibilidad por parte de la comunicad y el cumplimiento a la normativa social y jurídica existente; por lo que hacen énfasis en la dimensión cognitiva y sociopolítica. En la propuesta del Observatorio del Tercer Sector (2005, p.10) no se observaron elementos que refieran a la legitimidad pragmática, solo se hace mención de la existencia de elementos externos fuera del control de la organización. En consecuencia, únicamente se infirió la dimensión normativa y cognitiva de legitimidad.

Mientras tanto, la propuesta de Thomas (2005, p.189-193) considera la tipología desarrollada por Suchman (1995) en relación con los tipos de legitimidad. Sin embargo, sugiere extender el concepto de legitimidad al considerarlo un constructo psicológico integrado por los tipos de legitimidad y lo que él define como locus de referencia.²⁹ Las dimensiones de legitimidad empleadas por Diez et al. (2010b, p. 122) se amparan en la propuesta establecida por Thomas (2005), por lo que se consideran equivalentes.

Posterior al análisis de las dimensiones de legitimidad encontradas en la revisión documental, se optó por emplear el modelo de Thomas (2005) para esta investigación, bajo los siguientes criterios:

- Propone un análisis integral de la actuación organizacional, es decir, visualiza la actuación de la organización desde distintos ángulos (tipos de legitimidad) y desde la percepción del observador (locus de referencia).
- La propuesta cuenta con un sustento teórico y empírico importante.³⁰
- Sus dimensiones de análisis armonizan con los factores de institucionalidad (Fechac, 2009) seleccionados para esta investigación.
- Es viable para el análisis de la actuación de las OSC de la región

²⁹ El locus de referencia sugiere que la legitimidad es otorgada por una combinación del punto de vista personal sobre si una acción es deseable y adecuada de acuerdo a criterios propio (locus interno) y la percepción sobre lo que otros individuos piensan (locus externo). Ello tiene su origen en la psicología cognitiva de Harris (1994), Dornbush y Scott (1975) citados por Thomson (2005, p. 189-190),

³⁰ El modelo de Thomas (2005, p. 189), deriva de la perspectiva de legitimidad organizacional de Suchman (1995) y de la psicología cognitiva de Harris (1994), Dornbush y Scott (1975) y establece que la legitimidad es un constructo teórico bidimensional formado por el *locus de referencia* y el *criterio de evaluación*.

Por las consideraciones descritas en relación al modelo legitimidad organizacional de Thomas (2005), se descartan el resto de las propuestas para esta investigación.

Tabla 21

Componentes de institucionalidad y de legitimidad organizacional

| Factores de institucionalidad (Fechac, 2009) | Dimensiones de legitimidad (Thomas, 2005) |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Pensamiento estratégico 3. Administración de recursos 4. Comunicación y visibilidad 5. Sustentabilidad 6. Capital social | <ol style="list-style-type: none"> 1. Locus de referencia: <ul style="list-style-type: none"> Interno Externo 2. Tipos de legitimidad: <ul style="list-style-type: none"> Pragmática Normativa Cognitiva |

Nota: Elaboración propia.

Finalmente, para clarificar el resultado del análisis documental y previo a describir el trabajo realizado para obtener la asociación entre factores se presentan, en la tabla 21 los componentes de institucionalidad y de legitimidad seleccionados para el análisis.

5.1.2 Análisis de relación entre factores de institucionalidad y dimensiones de legitimidad.

Al no encontrar en la literatura algún modelo que analice de manera particular la relación que existe entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional, se optó por considerar los factores de institucionalidad propuestos por la Fechac (2009) y los factores de legitimidad organizacional planteados por Thomas (2005). Posteriormente a través de una matriz de análisis se establecieron vínculos entre los indicadores de institucionalidad y las dimensiones de legitimidad con el propósito de dar sentido y significado a lo que se pretende medir.³¹ En esta sección, se describe la dinámica realizada para establecer las asociaciones mencionadas que explican la relación entre la actuación de la organización y la percepción que se tiene de ella.

5.1.2.2 Desglose de factores de institucionalidad y descripción de dimensiones de legitimidad organizacional.

Previo a determinar la relación entre factores de institucionalidad y de legitimidad fue necesario descomponerlos en indicadores. Los indicadores se refieren a la descripción de las acciones observables y que explican en su conjunto el actuar de la organización. Para ello, primero se presenta el detalle de los factores de institucionalidad y posteriormente la descripción de las dimensiones de legitimidad organizacional.

5.1.2.1.1 Indicadores de institucionalidad.

Sánchez (2006, p.101) menciona que las instituciones proporcionan una estructura preconcebida para la vida organizacional cotidiana donde las normas, las reglas, las costumbres y las prácticas, formales e informales, se relacionan de manera dependiente construyendo un entramado que incide directamente en el

³¹ Véase Hernández Sampieri et al, 2010, p. 464-465.

comportamiento de la organización y en la forma como socializa con otros elementos del sistema social al que pertenece. En ese sentido, el modelo de indicadores de institucionalidad de la Fechac deriva de la observación y análisis de las actividades cotidianas propias de la OSC, de su relación con otros actores sociales, del cumplimiento de la normatividad vigente, de las estrategias operativas necesarias, de sus hábitos y de sus costumbres, etc.

En la tabla 22 se observa el modelo de indicadores de institucionalidad segregado en seis áreas principales a las que hemos designado como factores de institucionalidad. A su vez, cada factor presenta ciertas categorías a las que denominamos dimensiones por representar una extensión particular del factor de institucionalidad en cuestión. Por ejemplo, el factor administración de recursos presenta tres dimensiones: recursos financieros, recursos humanos y recursos voluntarios. El factor de capital social presenta tres dimensiones: transparencia, liderazgo y alianzas estratégicas.

Tabla 22

Desglose de factores de institucionalidad.

| Factores de institucionalidad | Dimensiones | Tipo de indicador | | | Total |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------|----------|-------|
| | | esencial | recomendable | deseable | |
| Estructura | Marco legal | 4 | 3 | 1 | 8 |
| | Órganos de gobierno | 6 | 8 | 4 | 18 |
| Pensamiento estratégico | | 13 | 7 | 1 | 21 |
| Administración de recursos | Financieros | 9 | 6 | 1 | 16 |
| | Humanos | 15 | 12 | 6 | 33 |
| | Voluntarios | 5 | 4 | 2 | 11 |
| Comunicación y visibilidad | | 6 | 2 | 1 | 9 |
| Sustentabilidad | Procuración de fondos | 4 | 6 | 1 | 11 |
| | Desarrollo | 3 | 5 | 3 | 11 |
| Capital social | Transparencia | 9 | 6 | 3 | 18 |
| | Liderazgo | 2 | 2 | 1 | 5 |
| | Alianzas estratégicas | 4 | 1 | 1 | 6 |

Nota: Elaboración propia con base en los indicadores de la Fechac.³²

³² Los indicadores institucionalidad fueron consultados en Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (2009, p. 3-16)

La descripción de las acciones (indicadores) es organizada originalmente de acuerdo con el siguiente criterio: esenciales, recomendables y deseables. Lo anterior, fue establecido de esa manera por la Fechac (2009, p. 4) para estimar en qué medida la organización cumple con cada indicador y diagnosticar su nivel de desarrollo institucional. Es decir, los indicadores esenciales serán aquellos indicadores mínimos necesarios con los que la organización debe cumplir, lo que refleja un nivel de desarrollo básico o en crecimiento. El cumplimiento a los indicadores recomendables refleja un nivel de desarrollo mayor o en consolidación y por último el cumplimiento a los indicadores etiquetados como deseables nos refiere una organización con un nivel de desarrollo alto o consolidada.³³

Los valores numéricos que se observan, representan el número de indicadores correspondiente a cada factor de institucionalidad. Por ejemplo, el factor de pensamiento estratégico se compone de 13 indicadores esenciales, 7 indicadores recomendables y 1 deseable, sumando un total de 21 que en su conjunto describen al factor pensamiento estratégico.

En síntesis, el modelo se compone de seis ejes principales denominados factores de institucionalidad, sustentados en 10 dimensiones descritas por 167 indicadores. Las categorías de esencial, recomendable y deseable no son consideradas en este trabajo, pero sí son empleados los 167 indicadores para el análisis de relación.

Para complementar la explicación de la distribución de los indicadores de institucionalidad de la Fechac (2009), se muestra la figura 10 que indica gráficamente la proporción de indicadores por factor. La proporción de cada factor fue calculada considerando el número total de indicadores y la cantidad de indicadores correspondientes a cada factor de institucionalidad.

³³ Los términos empleados para describir el nivel de desarrollo de la OSC: en crecimiento, en consolidación y consolidación son empleados por la autora para explicar lo que el instrumento pretende medir en relación a su nivel de institucionalidad. No son términos citados por el instrumento propiamente.

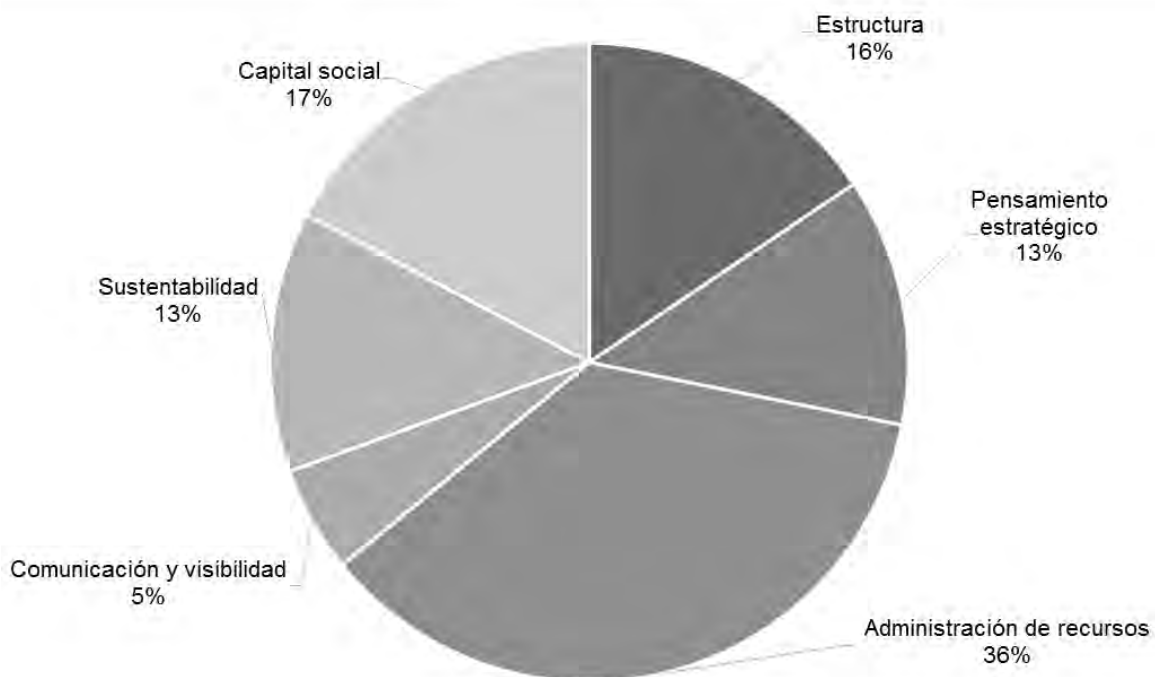


Figura 10. Distribución de indicadores de institucionalidad. Elaboración propia.

Se observa que el factor de administración de los recursos integra al 36% de los indicadores, lo que refleja que una proporción significativa de las acciones, descritas por los indicadores, orientan la conducta de la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10) a vigilar la aplicación de los recursos financieros y humanos, con el propósito de contribuir a la eficacia y eficiencia de la organización (Stoner et al., 1996, p. 6; Robbins & Decenzo, 2002, p. 5).

El 17% de los indicadores se encuentran asociados al factor de capital social, cuyas acciones descritas inducen a la organización a la colaboración social en pro del beneficio colectivo (Putnam, 1994, p. 237; Putnam, 1995, p. 67; Etkin, 2007, p. 313-315), a través de transparentar sus acciones y resultados, de facilitar el acceso a la información y de incidir en la comunidad en beneficio de sus propuestas y demandas. El factor de estructura agrupa el 16% de los indicadores que componen el modelo, cuyo propósito es alcanzar los objetivos sociales establecidos por la organización a través del establecimiento de un marco de referencia que defina las funciones y responsabilidades de los órganos de

gobierno (Hall, 1996, p. 53-54) y las condiciones jurídicas y estratégicas necesarias con las que debe cumplir la organización para su buen funcionamiento.

Un 13% de los indicadores de institucionalidad corresponden al factor de pensamiento estratégico, los cuales describen acciones que inducen a la organización al análisis y reflexión de la problemática y necesidades de su comunidad, al examen de sus propias capacidades, a identificar y anticipar las amenazas que pudieran interferir sus planes y programas de trabajo y a considerar posibles escenarios futuros que lleven a la planeación adecuada del rumbo de la organización (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998, p. 126-128; Bruce & Langdon, 2002, p. 5-6).

En la misma proporción, el factor de sustentabilidad agrupa al 13% de los indicadores de institucionalidad, mismos que conducen a la organización a gestionar su autosuficiencia financiera y el desarrollo de sus propias capacidades y destrezas con el propósito de contar con las condiciones necesarias para operar de manera autónoma y continua (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987). Finalmente, la proporción menor la integra el factor de comunicación y visibilidad con el 5% de los indicadores, mismos que describen acciones que estimulan a la organización a mantener una dinámica de comunicación efectiva tanto interna como con distintas audiencias que le permiten dar a conocer y posicionar sus propuestas e iniciativas en la comunidad (Comunicación e información de la Mujer A.C., 2004, p. 15).

Antes de concluir esta sección y continuar con la descripción de los factores de legitimidad organizacional, es importante mencionar que el propósito de este apartado es únicamente mostrar la aportación de cada factor al modelo de institucionalidad de la Fechac (2009) y de explicar de manera breve y general como los indicadores que en su conjunto gestionan cierta conducta en la organización. Se consideró que no es conveniente, en este punto, adelantar juicios sobre la deseabilidad de las proporciones determinadas. Es decir, no es posible afirmar que el comportamiento de la organización está primordialmente orientado al control de los recursos, por comprender la proporción más alta de indicadores o que descuida en este caso las acciones que inducen a la organización al análisis

del contexto y de las necesidades de la población por comprender una proporción menos significativa. En este caso, se desea contextualizar el comportamiento de la organización, a través de las acciones descritas por los indicadores de institucionalidad, lo que auxiliará posteriormente a establecer las relaciones correspondientes con las dimensiones de legitimidad.

5.1.2.1.2 Dimensiones de legitimidad organizacional.

La legitimidad es resultado de la validación del desempeño de la organización (Parsons, 1960), de forma que la percepción que deriva de su actuación, se asocia con las distintas dinámicas de conducta presentes, clasificándose en pragmática, moral y cognitiva (Suchman, 1995, p. 577). Thomas (2005, p. 189-190) considera adicionalmente al criterio de evaluación (tipo de legitimidad) propuesto por Suchman (1995), el locus referencial, que en su forma más amplia describe la percepción individual y colectiva sobre lo deseable o apropiado de una acción.

Thomas (2005) menciona que la legitimidad que deriva de la percepción resulta de un proceso de valoración. Harris (1994, p. 309) refiere que este proceso de valoración, involucra cierto tipo de “diálogo mental” entre la percepción del individuo y su percepción sobre lo que otros opinan. Dornbush y Scott (1975)³⁴ denominan a esa combinación como conformidad y validez.³⁵ La conformidad, se refiere a la percepción individual sobre lo apropiado o deseable de una acción o política de acuerdo a criterios personales, mientras que la validez describe la creencia o percepción del individuo de aceptar o respaldar una acción o política debido a la influencia o presión generada por la opinión de otros. Por ejemplo, una persona puede respaldar cierto cambio organizacional dado que es congruente con su criterio personal (conformidad), sin embargo, su deseo puede verse afectado o disminuido si percibe que las personas a su alrededor, sus colaboradores o superiores, no están de acuerdo con él (validez), por lo que, a la combinación de estos elementos, Thomas (2005, p. 189) lo denomina locus

³⁴ Dornbush y Scott (1975) son citados por Thomas (2005, p. 190).

³⁵ Traducción hecha por la autora de propriety and validity.

referencial y se encuentra integrado por el locus interno (conformidad) y por el locus externo (validez).

El criterio de evaluación (tipo de legitimidad), segundo factor considerado por Thomas (2005, p. 190), involucra la percepción generalizada sobre la deseabilidad de las acciones de la organización. De esta forma, cada una de las dimensiones de legitimidad se relaciona con una dinámica de comportamiento distinta (Suchman, 1995, p. 577). La legitimidad de tipo pragmática, deriva de la relación que se establece entre la organización y su entorno y de la medida en que la organización es receptiva y atenta a las necesidades o requerimientos del medio (Suchman, 1995, p. 578). Por ejemplo, una organización será legítima desde la dimensión pragmática cuando su desempeño o actuación resulte en un beneficio directo para algún grupo de interés y éste, en correspondencia, otorgue su validación y respaldo.

La legitimidad de tipo normativa tiene lugar cuando la organización refleja el cumplimiento a normas, estándares y principios socialmente aceptados (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648), por lo que requiere de una evaluación normativa positiva de la organización y sus acciones. Considera la evaluación de resultados, de técnicas y de procedimientos empleados, de la estructura organizacional vigente y de la condición personal de los líderes o directivos (Suchman, 1995, p. 579-581). Por ejemplo, organizaciones con altas tasas de atención a sus beneficiarios (atención a personas con cáncer, talleres de autoempleo impartidos a madres solteras, terapias de rehabilitación otorgadas a personas con capacidades diferentes, etc.), son ejemplo de organizaciones legitimadas desde la dimensión normativa por el valor y aceptación social de sus resultados, incluso sin que la audiencia que evalúa obtenga algún beneficio directo con tales resultados.

Cuando una organización es acreditada o supervisada por algún organismo externo para realizar su trabajo, asegura la calidad en el servicio y proporciona certeza y seguridad tanto al usuario como a la audiencia, obteniendo validez y aceptación de sus prácticas, por lo que se legitima desde la dimensión normativa. Cuando una organización cuenta entre sus directivos o empleados con personas reconocidas en su ámbito social o laboral o cuentan con amplio carisma y son

considerados verdaderos representantes de la organización, ésta se legitima desde la dimensión normativa en función de la condición personal de sus representantes.

La legitimidad cognitiva difiere en que no se sustenta en las relaciones de interés (legitimidad pragmática) o en la evaluación (legitimidad normativa), sino en el conocimiento y comprensión de las actividades de la organización por la audiencia (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648). Es decir, cuando la audiencia comprende y acepta que los objetivos y actividades de la organización corresponden a la realidad social existente (Brinkerhoff, 2005, p. 6), tiene sentido para la comunidad.

Para Suchman (1995, p. 582-583) la legitimidad cognitiva opera de dos maneras. La primera, cuando la comunidad presenta cierto marco cultural que permite explicar la existencia de la organización. Por ejemplo, la desaparición y muerte de mujeres ha sido durante años un tema de importancia e indignación para la comunidad de Ciudad Juárez, por lo que la aparición de agrupaciones y OSC dedicadas a prestar apoyo a madres y familiares de las víctimas, tienen en estos lamentables sucesos, la justificación a su existencia.

Otra de las formas descritas por el autor, es cuando la comunidad encuentra en la organización su estructura y procedimientos, la única forma imaginable de hacer las cosas, por lo que “se da por hecho” que así debe de ser. Por ejemplo, en países generalmente en desarrollo donde el sector público es el encargado de prestar servicios básicos, como electricidad, agua, salud, comunicaciones, etc., “se da por sentado” que es la única forma posible de obtener tales beneficios, por lo que la introducción de empresas privadas en este renglón enfrenta la resistencia a ser consideradas como alternativas viables por la comunidad (Brinkerhoff, 2005, p. 7).

En la tabla 23 se presenta el desglose de los factores y dimensiones de legitimidad organizacional consideradas por el modelo de Thomas (2005). Además, se incluye la descripción de cada uno de los elementos involucrados.

Tabla 23

Descripción de factores y dimensiones de legitimidad organizacional.

| Factor | Dimensión | Descripción | Dinámica conductual |
|--------------------------------|------------|--|--|
| Tipo de legitimidad (Criterio) | Pragmática | Se otorga en la medida que la organización responde a las necesidades e intereses de otros grupos. | La organización "intercambia" bienes o servicios que otros grupos necesitan y en correspondencia recibe aceptación y respaldo. |
| | Normativa | Se otorga como resultado de una evaluación normativa positiva de la organización y sus acciones. | La organización cumple con las normas, estándares y valores socialmente establecidos a través de sus resultados, procedimientos, estructura y liderazgo. |
| | Cognitiva | Deriva del grado de conocimiento y comprensión de las actividades de la organización por la sociedad en general. | La organización persigue objetivos y realiza actividades que "tienen sentido" para la comunidad. |
| Locus referencial | Interno | Se refiere a la percepción o creencia personal sobre lo correcto o apropiado de una acción. | |
| | Externo | Se refiere a la percepción o creencia individual de respaldar una acción derivado de la influencia o presión social. | |

Nota: Elaboración propia con base en Suchman (1995), Thomas (2005) y Brinkerhoff (2005).

Una vez descritos los factores de legitimidad y las dimensiones que la componen, se procede a realizar el análisis de relación. Para ello, se consideró la descripción de la dinámica presente en la conducta de la organización y su incidencia en cierto tipo de legitimidad. El locus de referencia es considerado al momento de operacionalizar la variable de legitimidad y en la elaboración del instrumento de medición. Su inclusión se explica en el capítulo de metodología.

5.1.2.2 Asociación entre indicadores de institucionalidad y dimensiones de legitimidad organizacional.

El comportamiento de la organización es definido por sus instituciones, son éstas quienes regulan su conducta y definen la forma como se relaciona socialmente (North et al., 2009, p. 15). En ese sentido, la organización es legitimada por el sistema social al que pertenece, si su comportamiento se considera válido (Parsons, 1960).³⁶ Desde esa perspectiva, en el siguiente análisis se pretende establecer el vínculo entre las acciones (indicadores de institucionalidad) que explican la actuación de la OSC y los tipos de legitimidad identificados en la revisión de literatura.

Se procedió a realizar una matriz de comparación (Hernández et al., 2010, p. 464-465)³⁷ que incluyó el desglose de los indicadores correspondientes a cada factor de institucionalidad, con el propósito de establecer asociaciones con los tipos de legitimidad en los que por su naturaleza incide. Posteriormente fue necesario seleccionar aquellas asociaciones que pudieran ser integradas en un instrumento de medición y que permitieran evaluar la relación entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional de la OSC.

Para construir la matriz de comparación y posterior asociación de indicadores, se siguió el procedimiento descrito a continuación e ilustrado en la figura 11.

1. Se listaron los factores de institucionalidad y los tipos (dimensiones) de legitimidad organizacional (eje vertical y horizontal respectivamente).
2. Se establecieron las dimensiones correspondientes a cada factor de institucionalidad (eje vertical).
3. Se describieron los criterios que explican la dinámica de actuación de la organización y que deriva en cada tipo de legitimidad (eje horizontal).
4. Se desplegaron los indicadores por factor de institucionalidad.

³⁶ Citado por Scott (1999, p. 221)

³⁷ La matriz de contraste es una herramienta del método comparativo que tiene como finalidad identificar relaciones entre los temas, desarrollando interpretaciones de los mismos.

5. Se contrastó cada uno de los indicadores de institucionalidad contra las dimensiones de legitimidad y se determinaron las asociaciones pertinentes (cruces).
6. Se obtuvieron resultados preliminares por factor de institucionalidad.
7. Se agruparon los indicadores concordantes por tipo de legitimidad
8. Se socializó con expertos.

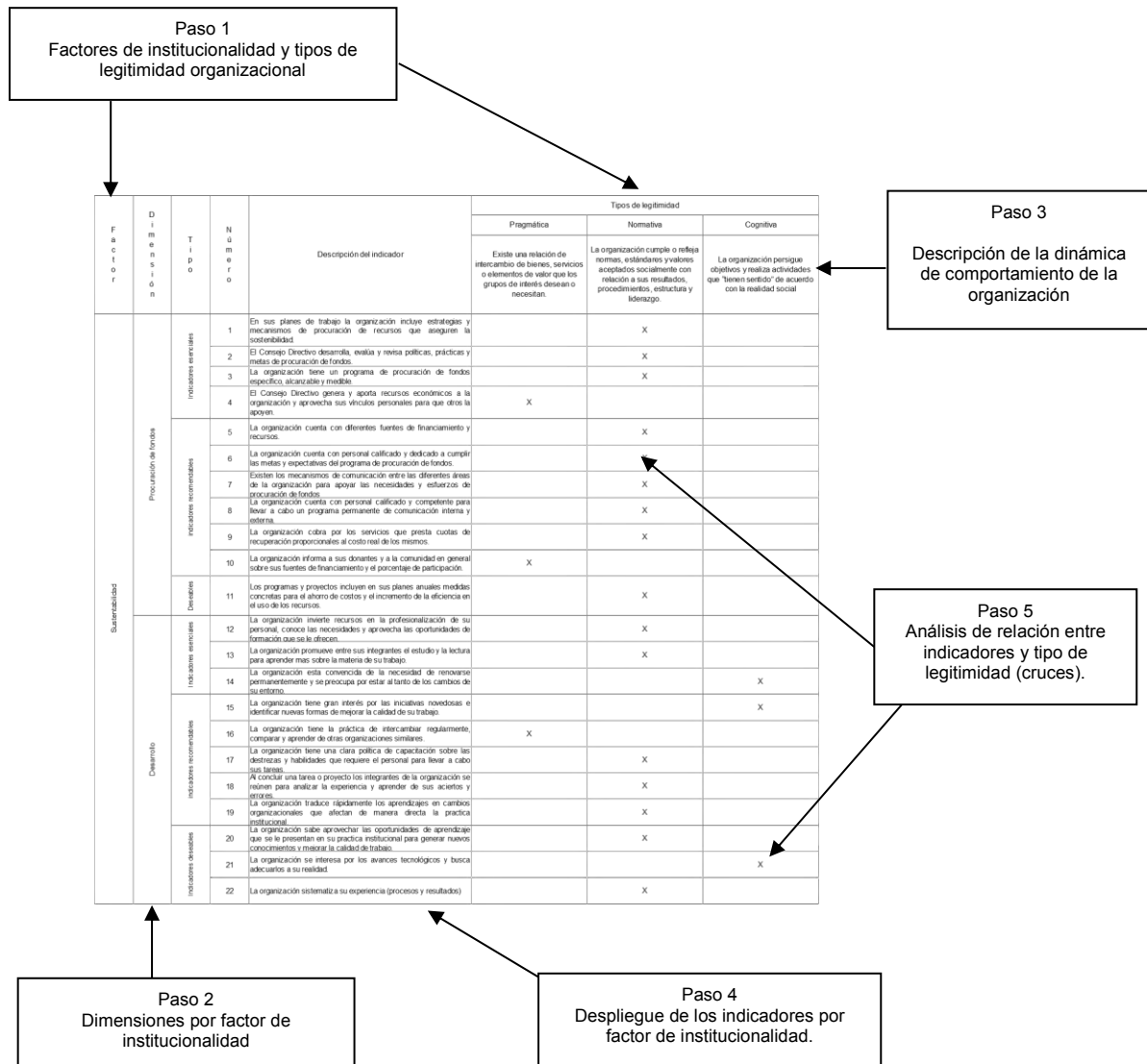


Figura 11. Matriz de análisis de indicadores. Elaboración propia.

En este caso, la matriz de análisis fue el medio empleado en esta parte de la investigación para determinar las asociaciones (cruces) resultado de relacionar cada uno de los indicadores de institucionalidad con el tipo de legitimidad en la que incide.

Cada uno de los indicadores establecidos describe una acción específica asociada con alguno de los factores que en su conjunto componen la institucionalidad de la OSC. Estos indicadores, como pautas de conducta de la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), influyen de forma distinta en la percepción de quien observa (Parsons, 1960;³⁸ Suchman, 1995, p. 574), determinando el tipo de legitimidad en la que incide (Suchman, 1995, 577). A partir de ese criterio, se realizaron las asociaciones pertinentes.

A continuación, se presenta el análisis y resultados obtenidos al contrastar los indicadores de institucionalidad con las dimensiones de legitimidad. Se inicia con los indicadores correspondientes al factor de estructura, seguido de los indicadores de pensamiento estratégico, administración de los recursos, sustentabilidad, comunicación-visibilidad y capital social. Es importante mencionar que, por cuestión de espacio, para evitar duplicar información y para no distraer la atención del lector del objetivo de la sección, no se incluye la descripción de los indicadores, pero se observan en la matriz de análisis del factor correspondiente. Sin embargo, es posible consultarlos de manera más cómoda para su lectura en la sección de anexos.

5.1.2.2.1 Primer factor de institucionalidad: estructura.

Según Hall (1996, p. 53-54), la estructura de una organización desempeña tres funciones primordiales, la primera y más importante, la de alcanzar los objetivos organizacionales establecidos; segundo, regular las actividades de los miembros de la organización y finalmente establecer la línea de autoridad en que se tomarán las decisiones. De esta manera, la Fechac propone la estructura como primer

³⁸ Citado por Scott (1999, p. 221).

factor de institucionalidad.³⁹ El factor de estructura describe una serie de indicadores agrupados en marco legal y órganos de gobierno. El marco legal se refiere a las acciones orientadas al cumplimiento de las regulaciones jurídicas existentes y los órganos de gobierno a la existencia de un grupo de personas encargadas de dirigir y controlar el destino de la organización, así como las políticas y procedimientos necesarios para su buen funcionamiento. En ese sentido, el factor de estructura se compone de los siguientes indicadores de institucionalidad:

Marco Legal

1. El acta constitutiva de la organización ha sido protocolizada ante un notario público.
2. La organización cuenta con la autorización de la SHCP para extender recibos deducibles de impuestos.
3. La organización aparece como donataria autorizada en el Diario Oficial de la Federación.
4. El Consejo Directivo y el Consejo Ejecutivo conocen los requisitos legales que debe cumplir la organización.
5. Los estatutos de la organización cumplen con las leyes aplicables y han sido revisados y/o elaborados por un abogado.
6. Los estatutos de la organización incluyen: nombre y domicilio legal, objeto social, nombre y domicilio de los asociados, duración de la organización, patrimonio y aportaciones de los miembros, forma y términos para la procuración de fondos, órganos de gobierno y las bases generales de la administración.
7. Los estatutos de la organización son revisados periódicamente por el Consejo Directivo.
8. La organización cuenta con la autorización para emitir recibos deducibles para donantes extranjeros.

³⁹ El orden de presentación de los indicadores propuesto por la Fechac (2009) no tiene algún significado en particular, trata de dar un orden lógico de presentación a las acciones que son descritas. La autora sigue el orden original.

Órganos de gobierno

1. La organización cuenta con Patronato o Consejo Directivo.
2. Los consejeros participan sin recibir remuneración alguna.
3. El Consejo es el responsable de planear, definir políticas, supervisar la administración, procurar fondos, y del reclutamiento y selección del director ejecutivo.
4. La organización orienta a los nuevos integrantes del Consejo sobre sus responsabilidades y les proporciona información sobre su historia, misión, políticas, filosofía, programas y planes.
5. El Consejo cuenta con políticas claras de asistencia y quorum para sus sesiones acorde a sus estatutos.
6. Cuando el Consejo toma decisiones, está presente el quorum y se elaboran actas o minutas.
7. La organización cuenta con un documento que especifica el perfil de las personas que fungirán como consejeros.
8. Los consejeros reciben periódicamente capacitación e información sobre sus responsabilidades.
9. Los consejeros aportan recursos económicos a la organización.
10. Los consejeros aportan tiempo y trabajo a la organización.
11. El Consejo cuenta con un documento que especifica el perfil de la persona que ocupe el puesto de director.
12. El director de la institución es reclutado, seleccionado y contratado por el Consejo.
13. El Consejo cuenta con un calendario anual de reuniones.
14. El Consejo sesiona por lo menos cada tres meses.
15. El Consejo es plural con respecto a sexo, cultura, posición económica, discapacidad, así como experiencia y habilidades.
16. Para las sesiones de Consejo se cuenta con un orden del día y se entrega a los consejeros con anticipación información relevante que les ayude a tomar decisiones.

17. La organización cuenta con un manual del Consejo que especifica sus funciones y responsabilidades.

18. Cada consejero cuenta con un ejemplar del manual del Consejo.

En la tabla 24 se muestra el análisis realizado a los indicadores del factor de estructura, lo que indicó que debido a su naturaleza e intencionalidad se encuentran vinculados con la legitimidad normativa.⁴⁰ Los indicadores que integran el factor de estructura orientan a la organización al cumplimiento de la normatividad establecida por la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC)⁴¹ y a las normas de conducta establecidas y aceptadas socialmente para el buen funcionamiento de la OSC.⁴² En ese tenor, la organización es percibida como legítima en función de sus procedimientos y su estructura organizacional (Suchman, 1995, p. 579-581).

Ejemplo, el indicador número dos describe que la organización cuenta con la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) para extender recibos deducibles de impuestos; si bien no es un requisito para la operación de la organización, si lo es cuando la OSC expide recibos deducibles de impuestos por los donativos que recibe. De esta forma, la OSC amplía sus alternativas de financiamiento al considerar la donación como parte de ellas; práctica que es socialmente aceptada en el medio de las OSC al contribuir a su sostenibilidad financiera y permitirle el acceso a otras oportunidades de financiamiento, como participación en convocatorias, etc.

⁴⁰ Los vínculos se indican con sombreado.

⁴¹ La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil, otorga reconocimiento legal a las actividades de las OSC.

⁴² Al referirnos a normas de conducta establecidas y aceptadas socialmente aludimos a conductas o comportamientos de la OSC que son bien vistas y consideradas adecuadas en el medio de las OSC.

Tabla 24

Análisis de relación entre los indicadores de estructura y los tipos de legitimidad organizacional.

| Factor | Dimensión | Tipo | Número | Descripción del indicador | Tipos de legitimidad | | |
|------------|------------------------|---------------------------|---|---|--|--|---|
| | | | | | Pragmática | Normativa | Cognitiva |
| | | | | | Existe una relación de intercambio de bienes, servicios o elementos de valor que los grupos de interés desean o necesitan. | La organización cumple o refleja normas, estándares y valores aceptados socialmente con relación a sus resultados, procedimientos, estructura y liderazgo. | La organización persigue objetivos y realiza actividades que "tienen sentido" de acuerdo con la realidad social |
| Estructura | Marco legal | Indicadores esenciales | 1 | El acta constitutiva de la organización ha sido protocolizada ante un notario público | | X | |
| | | | 2 | La organización cuenta con la autorización de la SHCP para extender recibos deducibles de impuestos | | X | |
| | | | 3 | La organización aparece como donataria autorizada en el Diario Oficial de la Federación | | X | |
| | | | 4 | El Consejo Directivo y el Consejo Ejecutivo conocen los requisitos legales que debe cumplir la organización | | X | |
| | | Indicadores recomendables | 5 | Los estatutos de la organización cumplen con las leyes aplicables y han sido revisados y/o elaborados por un abogado | | X | |
| | | | 6 | Los estatutos de la organización incluyen: nombre y domicilio legal, objeto social, nombre y domicilio de los asociados, duración de la organización, patrimonio y aportaciones de los miembros, forma y términos para la procuración de fondos, órganos de gobierno y las bases generales de la administración | | X | |
| | | | 7 | Los estatutos de la organización son revisados periódicamente por el Consejo Directivo | | X | |
| | | Indicadores Desesables | 8 | La organización cuenta con la autorización para emitir recibos deducibles para donantes extranjeros | | X | |
| | Órganos de gobierno | Indicadores esenciales | 9 | La organización cuenta con Patronato o Consejo Directivo | | X | |
| | | | 10 | Los consejeros participan sin recibir remuneración alguna. | | X | |
| | | | 11 | El Consejo es el responsable de planear, definir políticas, supervisar la administración, procurar fondos, y del reclutamiento y selección del director ejecutivo. | | X | |
| | | | 12 | La organización orienta a los nuevos integrantes del Consejo sobre sus responsabilidades y les proporciona información sobre su historia, misión, políticas, filosofía, programas y planes. | | X | |
| | | | 13 | El Consejo cuenta con políticas claras de asistencia y quorum para sus sesiones acorde a sus estatutos. | | X | |
| | | | 14 | Cuando el Consejo toma decisiones, está presente el quorum y se elaboran actas o minutas. | | X | |
| | | Indicadores recomendables | 15 | La organización cuenta con un documento que especifica el perfil de las personas que fungirán como consejeros. | | X | |
| | | | 16 | Los consejeros reciben periódicamente capacitación e información sobre sus responsabilidades. | | X | |
| | | | 17 | Los consejeros aportan recursos económicos a la organización. | | X | |
| | | | 18 | Los consejeros aportan tiempo y trabajo a la organización. | | X | |
| | | | 19 | El Consejo cuenta con un documento que especifica el perfil de la persona que ocupe el puesto de Director. | | X | |
| | | | 20 | El Director de la institución es reclutado, seleccionado y contratado por el Consejo. | | X | |
| | | | 21 | El Consejo cuenta con un calendario anual de reuniones | | X | |
| | | | 22 | El Consejo sesiona por lo menos cada tres meses | | X | |
| | Indicadores Desesables | 23 | El Consejo es plural con respecto a sexo, cultura, posición económica, discapacidad, así como experiencia y habilidades. | | X | | |
| | | 24 | Para las sesiones del Consejo se cuenta con un orden del día y se entrega a los consejeros con anticipación información relevante que les ayude a tomar | | X | | |
| | | 25 | La organización cuenta con un manual del Consejo que especifica sus funciones y responsabilidades. | | X | | |
| | | 26 | Cada consejero cuenta con un ejemplar del manual del Consejo. | | X | | |

Nota: Elaboración propia

Al contar con autorización para expedir recibos deducibles de impuestos, la organización se sujeta a un régimen de control y transparencia por el Servicio de Administración Tributaria (SAT), generando con ello certeza jurídica a sus potenciales donantes. El indicador se relaciona con el cumplimiento de requisitos

jurídicos existentes y con el establecimiento de procedimientos operativos conocidos y aceptados por el sector de las OSC. Desde esta perspectiva se determinó que el indicador incide en la legitimidad normativa, al reflejar el cumplimiento a normas y estándares socialmente aceptados (Suchman, 1995, p. 579-581).

Otro ejemplo, distinto al anterior pero útil para ilustrar el vínculo con la legitimidad normativa, es el indicador número nueve que describe que la organización cuenta con Patronato o Consejo Directivo, en este caso, el indicador refiere a la estructura organizacional, es decir, a la forma cómo la OSC se organiza para desarrollar el trabajo y define la línea de mando.⁴³ Los órganos de gobierno como el Patronato o Consejo Directivo son un requisito necesario al momento de constituir legalmente a la organización⁴⁴ e indican que la organización actúa con fines colectivos de una manera adecuada y ordenada (Meyer & Rowan, 1991, p. 50).⁴⁵ Bajo esa óptica se determinó la relación del indicador con la legitimidad normativa al concernir a la normatividad jurídica existente y a la estructura organizacional y sus características.

El análisis descrito, pretende ejemplificar la lógica bajo la que fueron examinados todos los elementos que componen el factor de estructura en sus dimensiones de marco legal y órganos de gobierno. Durante el análisis, se determinó vincular la totalidad de ellos con la legitimidad normativa, al enunciar acciones orientadas al cumplimiento de la normatividad legal existente, así como a describir la función, responsabilidad y normas de conducta del órgano de gobierno principal, además de ciertos mecanismos dirigidos a favorecer su buen funcionamiento (Suchman, 1995, p. 579-581).

⁴³ Es importante mencionar que los indicadores de la Fechac establecidos en el factor de estructura, hacen alusión como órganos de gobierno únicamente al Patronato o Consejo Directivo y sus actividades, sin embargo, omite o no considera en este apartado un Consejo Ejecutivo y sus actividades. No es posible pensar en la operación de la organización sin el establecimiento de un órgano ejecutivo encargado directamente de llevar a cabo las acciones necesarias. Sin embargo, la Fechac, establece en el factor de administración de recursos indicadores relacionados con el órgano ejecutivo; por lo que, durante su análisis, se tocará nuevamente algunos aspectos relacionados con la función de la estructura, pero en relación a la parte ejecutiva de la organización.

⁴⁴ Véase, Pasos para crear una OSC en <http://indesol.gob.mx/osc/registro-osc/>

⁴⁵ Citado por Suchman (1995, p. 581)

5.1.2.2.2 Segundo factor de institucionalidad: pensamiento estratégico.

El pensamiento estratégico como proceso reflexivo, orienta a la organización al análisis del futuro con el propósito de que articule sus acciones de la manera más conveniente para asegurar el logro de las metas, considerando los antecedentes y los constantes cambios del entorno (Mintzberg et al., 1998, p. 126-128); desarrollando su capacidad de análisis y planificación y le permite dirigir el rumbo de la organización (Bruce & Langdon; 2002, p. 5-6).

El factor de pensamiento estratégico se compone de 21 indicadores que orientan a la organización al análisis y reflexión de la problemática y necesidades existentes en la comunidad, a examinar sus propias capacidades, a identificar las situaciones del entorno que pudieran interferir con su trabajo, a contemplar escenarios futuros para la organización y a establecer con ello, una planeación que derive en objetivos, metas y planes específicos para desarrollar su trabajo. Estos elementos estimulan la conducta de la organización a pensar, actuar y planificar estratégicamente (Mintzberg et al., 1998, p. 126-128; Bruce et al., 2002, p. 5-6) y representan un modelo específico de la conducta de la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), que incide particularmente en cierto tipo de legitimidad (Parsons, 1960,⁴⁶ Suchman, 1995, p. 574 y 577).

Con ese criterio como base de análisis se determinaron las asociaciones pertinentes mostradas en la tabla 25. La matriz de análisis fungió como medio en esta parte de la investigación para determinar la relación entre cada uno de los indicadores de institucionalidad y el tipo legitimidad en la que incurre. Posterior a la presentación de la matriz de análisis, se explican y justifican los resultados obtenidos. Reiteramos que la descripción completa de los indicadores del factor de pensamiento estratégico se encuentra en la sección de anexos.

⁴⁶ Citado por Scott (1999, p. 221).

Tabla 25.

Análisis de relación entre los indicadores de pensamiento estratégico y los tipos de legitimidad organizacional.

| Factor | Dimensión | Tipo | Número | Descripción del indicador | Tipos de legitimidad | | |
|-------------------------|---------------------------|------|--------|--|--|--|---|
| | | | | | Pragmática | Normativa | Cognitiva |
| | | | | | Existe una relación de intercambio de bienes, servicios o elementos de valor que los grupos de interés desean o necesitan. | La organización cumple o refleja normas, estándares y valores aceptados socialmente con relación a sus resultados, procedimientos, estructura y liderazgo. | La organización persigue objetivos y realiza actividades que "tienen sentido" de acuerdo con la realidad social |
| Pensamiento estratégico | Indicadores esenciales | 1 | 1 | El objeto y las actividades de la organización responden a necesidades de la comunidad | | | X |
| | | 2 | 2 | La organización ha definido la necesidad social que debe atender, el perfil de sus beneficiarios y el ámbito geográfico (colonia, ciudad, región, etc.) donde debe trabajar a fin de delimitar su campo de acción. | | | X |
| | | 3 | 3 | La organización conoce sus principales fortalezas y debilidades internas. | | | X |
| | | 4 | 4 | La organización orienta su trabajo a partir del análisis del contexto económico, político, social, ambiental y cultural y de las tendencias que se presentan en el entorno en el cual intervienen. | | | X |
| | | 5 | 5 | La organización sabe identificar las situaciones del entorno que afectan su trabajo. | | | X |
| | | 6 | 6 | La organización tiene por escrito una misión clara y concisa que refleja su objeto social, valores y beneficiarios. | | X | |
| | | 7 | 7 | El plan estratégico incluye objetivos y metas medibles y alcanzables. | | X | |
| | | 8 | 8 | La organización ha desarrollado un plan estratégico por lo menos a tres años para alcanzar sus objetivos. | | X | |
| | | 9 | 9 | La organización cuenta con un programa anual de actividades. | | X | |
| | | 10 | 10 | La organización ha definido sus valores y estos se traducen en políticas, normas y procedimientos, así como en las actividades que realiza | | X | |
| | | 11 | 11 | Los programas de trabajo de la organización se elaboran con base en la planeación estratégica. | | X | |
| | | 12 | 12 | El plan estratégico contempla la definición del presupuesto operativo y las fuentes de financiamiento. | | X | |
| | | 13 | 13 | El plan estratégico incluye un proceso de evaluación e indicadores de desempeño para medir el progreso que se tiene en el alcance de las metas y objetivos. | | X | |
| | Indicadores recomendables | 14 | 14 | A partir de su visión de largo plazo la organización se plantea varios escenarios y estrategias para lograr los objetivos institucionales. | | X | |
| | | 15 | 15 | En la planeación estratégica, la organización prevé instancias, mecanismos y recursos para su fortalecimiento institucional. | | X | |
| | | 16 | 16 | La organización sabe distinguir entre lo urgente y lo importante por lo cual logra establecer las prioridades para el periodo. | | | X |
| | | 17 | 17 | La organización conoce a los diferentes actores que se relacionan con la necesidad social que atiende. | | | X |
| | | 18 | 18 | La planeación estratégica de la organización la realizan en conjunto el Consejo Directivo y el personal operativo. | | X | |
| | | 19 | 19 | El Consejo y los empleados se reúnen periódicamente para revisar la misión y modificarla si es necesario. | | X | |
| | | 20 | 20 | La organización tiene definidas las estrategias y mecanismos para evaluar si su misión y actividades benefician a la comunidad. | | X | |
| | Desarrollados | 21 | 21 | La organización comparte su plan estratégico con todos los interesados: beneficiarios, consejeros, empleados, voluntarios, donantes y a la comunidad en general. | X | X | |

Nota: Elaboración propia

Se identificó una clara relación entre ciertos indicadores y la legitimidad cognitiva. Si la OSC define la necesidad social que atiende, los objetivos que persigue y las actividades que desarrolla con base en el análisis y la reflexión del entorno (Mintzberg et al., 1998, p. 126-128) y existe congruencia con la realidad social de la comunidad, la llevará a incidir en la legitimidad cognitiva (Brinkerhoff, 2005, p. 6).

Además, se observó un nutrido grupo de indicadores relacionados con la legitimidad normativa que considera en términos generales el establecimiento de un plan estratégico para la organización, objetivos y metas alcanzables y medibles, programas de trabajo, definición de presupuestos y una serie de procedimientos y mecanismos encaminados a asegurar el cumplimiento de su objeto social. Las acciones descritas por estos indicadores orientan el comportamiento de la organización a la planeación y programación de sus actividades y a la definición del rumbo de la organización (Bruce & Langdon; 2002, p. 5-6). Estas prácticas, procedimientos y mecanismos descritos, si bien son estrategias de operación,⁴⁷ son generalmente aceptados, respaldados y promovidos por el sector de las OSC (Suchman, 1995, p. 579-582).

Por ejemplo, el indicador número 2 de pensamiento estratégico, describe que la organización ha definido la necesidad social que debe atender, el perfil de sus beneficiarios y el ámbito geográfico (colonia, ciudad, región, etc.) donde debe trabajar a fin de delimitar su campo de acción. Este indicador nos habla de un proceso de reflexión y análisis del contexto y de las propias capacidades de la organización previo a determinar cuál es la necesidad social a la cual habrá de dirigir sus esfuerzos, las características de sus beneficiarios y la zona donde desarrollará sus programas (Mintzberg et al., 1998, p. 126-128; Bruce & Langdon, 2002, p. 5-6). Ahora bien, si el resultado corresponde o se ajusta a las necesidades y criterios sociales establecidos, la OSC será legitimada desde la dimensión cognitiva (Suchman, 1995, p. 582-583).

⁴⁷ Al referirnos a estrategias de operación, hablamos de aquellas pautas de acción determinadas para abordar una situación particular (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1993, p. 15). En este caso a las acciones establecidas y consideradas adecuadas para la planificación y programación de sus actividades, con la finalidad de determinar el rumbo de la organización (Bruce & Langdon; 2002, p. 5-6).

Para ejemplificar la legitimidad normativa, tenemos el indicador 13 que enuncia: El plan estratégico incluye un proceso de evaluación e indicadores de desempeño para medir el progreso que se tiene en el alcance de las metas y objetivos. El plan estratégico es una herramienta de planeación a mediano o largo plazo, que si bien no es requisito para que la organización funcione, es resultado de un proceso reflexivo y de análisis que proporciona un marco de referencia para el desarrollo de las actividades de la organización y los elementos necesarios para vigilar y corregir su desempeño. En ese sentido, su desarrollo e implementación denota el pensamiento y comportamiento estratégico de la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), lo que influye en la opinión que se forma de ella (Parsons, 1960;⁴⁸ Suchman, 1995, p. 574), incidiendo en la dimensión normativa de legitimidad por la técnicas y procedimientos empleados para planificar el rumbo de la organización (Suchman, 1995, p. 579-581).

Un caso particular que merece explicación, se presenta en el indicador número 21: la organización comparte su plan estratégico con todos los interesados: beneficiarios, consejeros, empleados, voluntarios, donantes y comunidad en general. Tras el análisis, se determinó que el indicador presenta incidencia tanto en la legitimidad normativa como en la pragmática; esto sucede dado que es posible encontrar acciones que se vinculan e inciden en más de un tipo de legitimidad (Brinkerhoff 2005, p.13); lo que resulta benéfico para la organización ya que su validación y aceptación será fortalecida.

En este caso, se relaciona con la dimensión normativa al describir un hábito o costumbre apreciada socialmente (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648). Si bien el plan estratégico no es resultado o la finalidad de los programas de trabajo de la organización, si es consecuencia de su quehacer y pensar estratégico, además representa una práctica de apertura y transparencia de la organización (Suchman, 1995, p. 579-582). Por otro lado, incide en la dimensión pragmática, dado que el plan estratégico de la organización suele ser un elemento de valor para cierto tipo de audiencia (Suchman, 1995, p. 578-579; Brinkerhoff, 2005, p. 5). Por ejemplo, para los donantes potenciales, el plan estratégico puede representar la certeza de

⁴⁸ Citado por Scott (1999, p. 221).

una gestión eficiente y ello puede redundar en beneficios para la organización, es decir, la OSC “otorga” un elemento significativo para el donante potencial, quien en correspondencia concede su respaldo a la organización.

En síntesis, el análisis del factor de pensamiento estratégico mostró, que la gran mayoría de las acciones descritas (62%) inciden en la legitimidad normativa principalmente. Ciertamente las acciones descritas por esta proporción son estrategias de operación organizacionales, es decir, no están orientadas al cumplimiento de alguna normatividad jurídica vigente. Sin embargo, estimulan la conducta metódica y planificada de la organización para el desarrollo del trabajo (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), comportamiento que incide directamente en la percepción normativa de la audiencia (Suchman, 1995, p. 579-581).

Otra proporción significativa de indicadores (33%), observaron relación con la legitimidad cognitiva. En estas acciones la organización define la necesidad social a atender, las características de sus usuarios, el sector donde desarrollará sus programas de atención, etc., como resultado de la observación y del análisis del entorno, de la situación de su comunidad y de sus propias capacidades (Mintzberg et al., 1998, p. 126-128; Bruce & Langdon., 2002, p. 5-6). Si lo definido por la organización encuadra dentro de la comprensión social de lo que es adecuado, la organización será legitimada desde la dimensión cognitiva (Suchman, 1995, p. 579-581; Brinkerhoff, 2005, p. 6).

5.1.2.2.3 Tercer factor de institucionalidad: administración de los recursos.

Una organización no funciona por sí sola, requiere gestionar y asignar adecuadamente los recursos necesarios para alcanzar sus metas (Stoner et al., 1996, p. 6). La administración de los recursos, tiene como propósito que las acciones se realicen con eficiencia y eficacia (Robbins & Decenzo, 2002, p. 5). En ese orden de ideas, el factor de administración de los recursos, propuesto por la Fechac (2009), establece una serie de indicadores que describen mecanismos y

procedimientos necesarios para su manejo. Se compone de 60 indicadores ordenados en recursos financieros, recursos humanos y recursos voluntarios.⁴⁹

Los indicadores considerados en la primera categoría, tienen el propósito de establecer control sobre los recursos económicos, principalmente a través del cumplimiento de la normatividad jurídica aplicable y a través del establecimiento de estrategias de operación propias de la organización. Por ejemplo, el indicador número 6 describe: los sistemas contables de la organización cumplen con los requisitos de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y demás leyes aplicables. Por otro lado, el indicador 5 describe: todos los gastos de la organización se realizan con la autorización de la persona designada. De esta forma, la serie de indicadores de recursos financieros orientan la conducta de la organización a la vigilancia en la aplicación de los recursos económicos (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), con el propósito de contribuir a que estos se administren de manera eficiente y eficaz (Stoner et al., 1996, p. 6; Robbins & Decenzo, 2002, p. 5).

La segunda categoría se refiere a la administración de los recursos humanos. En términos generales, considera el establecimiento de una estructura ejecutiva diseñada para la selección adecuada del personal, su contratación de acuerdo a las leyes laborales, la reglamentación del trabajo, la integración y capacitación del personal, así como su evaluación y desarrollo. Dentro de este conglomerado, se observan algunos indicadores orientados a cumplir con las normas jurídicas aplicables; por ejemplo, el indicador 21, menciona: la organización cuenta con un reglamento interno de trabajo.⁵⁰ Además, existen indicadores que establecen estrategias de operación orientadas a favorecer la adecuada administración del personal; por ejemplo, el indicador número 25 cita: la organización tiene establecido un programa de inducción para nuevos empleados. Entre otros, la categoría de administración de recursos humanos a través de sus indicadores, orienta el comportamiento de la OSC a la organización y el control de

⁴⁹ Voluntario se refiere a la o las personas que por decisión propia aportan tiempo y talento a la organización sin recibir remuneración económica por ello

⁵⁰ Si bien no existe una ley que señale como obligatorio la existencia del reglamento, pueden existir sanciones a la organización con fundamento en lo dispuesto en los artículos 992 y 1002 de la Ley Federal de Trabajo que refieren a las violaciones a las normas de trabajo por patrones o trabajadores.

las tareas relacionadas con el recurso humano (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10).

Finalmente, el factor de administración de los recursos considera de manera particular al recurso voluntario. Al integrar voluntarios a sus actividades y programas de trabajo, la organización fortalece su fuerza de trabajo y su presencia en la comunidad. En consecuencia y de manera similar a la categoría de administración de los recursos humanos, se incluyen indicadores dirigidos a organizar y a controlar las tareas relacionadas con el recurso voluntario.

Es importante hacer notar que, en su gran mayoría los indicadores que componen el factor de administración de los recursos pautan el comportamiento de la organización hacia el control de los recursos (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10). Sin embargo, el establecimiento de acciones de control no garantiza *per se* la eficiencia y eficacia en su uso y manejo; propósito fundamental de la administración (Stoner et al., 1996, p. 6; Robbins & Decenzo, 2002, p. 5), para ello, es necesario complementar con otro tipo de acciones que coadyuven a garantizar su adecuación.

Eficacia refiere a hacer lo necesario para alcanzar las metas de la organización; es la capacidad de alcanzar lo que se espera. Eficiencia, nos habla de obtener los mejores resultados con el mínimo de inversión (Robbins & Coulter, 2005, p. 7-8); es decir, hacer más con menos. En consecuencia, no es posible obtener eficiencia y eficacia en la administración de los recursos sólo a través de mecanismos de control; para ello es necesario considerar otras acciones que involucren la planificación de los recursos de acuerdo con la necesidad social a atender, el análisis de la situación del contexto y de las capacidades de la propia organización (Mintzberg et al., 1998, p. 126-128; Bruce & Langdon, 2002, p. 5-6). Sin embargo, las acciones de las que hacemos mención, se observan ubicadas en otros factores de institucionalidad del mismo instrumento (Fechac, 2009), consideramos que debido a su naturaleza y características fueron agrupados de esa forma.

En la tabla 26 se muestra el resultado del análisis entre los indicadores de administración de los recursos y los tipos de legitimidad. Similar al examen

realizado a los anteriores factores, se determinaron las asociaciones pertinentes contrastando cada uno de los indicadores de institucionalidad establecidos, que como pautas del comportamiento de la OSC (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), se relacionan con cierto tipo de legitimidad (Parsons, 1960;⁵¹ Suchman, 1995, p. 574). El factor de administración de los recursos en sus tres dimensiones, se compone de 60 indicadores, por lo que el análisis se presenta dividido en tres partes que corresponden a: recursos financieros, recursos humanos y recursos voluntarios respectivamente.

El análisis de los indicadores de administración de los recursos mostró que su gran mayoría se encuentran relacionados con la legitimidad normativa; los cuales hacen referencia a la existencia de acciones encaminadas a la organización, uso y control de los recursos financieros y humanos; algunas de estas acciones de índole jurídica y otras mayormente estrategias de operación (Suchman, 1995, p. 579-581).⁵² Por otro lado, se observaron algunos indicadores relacionados con la visión y trabajo en conjunto de la organización y su correspondencia con la necesidad social existente, por lo que fueron vinculados con la legitimidad cognitiva (Suchman, 1995, p. 582-583).

Por ejemplo, el indicador número 3 de recursos financieros describe: la organización cuenta con políticas y controles internos para el manejo de efectivo y depósitos, aprobación de gastos y otros asuntos que involucren dinero. El establecimiento de políticas en relación al manejo del dinero y de mecanismos que coadyuven a asegurar su buena administración (Stoner et al., 1996, p. 6; Robbins & Decenzo, 2002, p. 5), induce el comportamiento de la organización y el de sus miembros al cuidado y control de los recursos económicos (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10). En consecuencia, por los procedimientos empleados y los resultados que deriven de ello, se determinó su incidencia en la legitimidad normativa (Suchman, 1995, p 579-581). Bajo esta misma óptica de análisis se determinó que los indicadores de recursos financieros incurren en la legitimidad normativa.

⁵¹ Citado por Scott (1999, p. 221).

⁵² Al referirnos a estrategias de operación, hablamos de aquellas pautas de acción determinadas para abordar una situación particular (Mintzberg et al., 1993, p. 15); en este caso a acciones establecidas como la forma adecuada de organizar y controlar los recursos para el mejor funcionamiento de la organización.

Tabla 26

Análisis de relación entre los indicadores de administración de los recursos y los tipos de legitimidad organizacional: recursos financieros.

| Factor | Dimensión | Tipo | Número | Descripción del indicador | Tipos de legitimidad | | |
|--------------------------------|-------------|---------------------------|--------|---|--|--|---|
| | | | | | Pragmática | Normativa | Cognitiva |
| | | | | | Existe una relación de intercambio de bienes, servicios o elementos de valor que los grupos de interés desean o necesitan. | La organización cumple o refleja normas, estándares y valores aceptados socialmente con relación a sus resultados, procedimientos, estructura y liderazgo. | La organización persigue objetivos y realiza actividades que "tienen sentido" de acuerdo con la realidad social |
| Administración de los recursos | Financieros | Indicadores esenciales | 1 | La organización realiza los registros contables (estados de resultados, de movimientos de ingresos y egresos, conciliaciones bancarias, etc.) de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. | | X | |
| | | | 2 | La organización realiza conciliaciones bancarias mensualmente. | | X | |
| | | | 3 | La organización cuenta con políticas y controles internos para el manejo de efectivo y depósitos, aprobación de gastos y otros asuntos que involucren dinero. | | X | |
| | | | 4 | La organización cuenta con un proceso para cobrar y documentar los ingresos que reciben por los ingresos que presta. | | X | |
| | | | 5 | Todos los gastos de la organización se realizan con la autorización de la persona designada. | | X | |
| | | | 6 | Los sistemas contables de la organización cumplen con los requisitos de la SHCP y demás leyes aplicables. | | X | |
| | | | 7 | El presupuesto operativo anual (montos, distribución, proyecciones de flujo de caja, etc.) es revisado y autorizado por el Consejo. | | X | |
| | | | 8 | La organización cuenta con sistemas contables para proporcionar información oportuna al personal y el Consejo para la toma de decisiones adecuadas. | | X | |
| | | | 9 | La organización tiene contratados seguros para el inmueble, mobiliario, equipo y vehículos de transporte; los cuales son revisados periódicamente para asegurar que cuentan con la cobertura adecuada. | | X | |
| | | Indicadores recomendables | 10 | Los estados financieros de la organización son auditados anualmente por un despacho independiente de contadores autorizados. | | X | |
| | | | 11 | Además de la auditoría, el contador externo prepara una carta de recomendaciones para mejorar las operaciones financieras de la organización. | | X | |
| | | | 12 | El Consejo Directivo revisa y aprueba el reporte de la auditoría y las recomendaciones. | | X | |
| | | | 13 | Con el apoyo del personal, el Consejo Directivo instrumenta los cambios necesarios a partir de las recomendaciones del contador externo. | | X | |
| | | | 14 | Por lo menos una vez al año se revisan las necesidades de capital y se establecen prioridades. | | X | |
| | | | 15 | La organización ha establecido una reserva económica que le permita cubrir por lo menos tres meses del gasto operativo. | | X | |
| | | Desables | 16 | La organización realiza estudios de factibilidad para los proyectos en los que invierte. | | X | |

Nota: Elaboración propia

En relación con el análisis de los indicadores de recursos humanos, en la tabla 27, se observa que algunos de ellos inciden en la legitimidad normativa y otros en la legitimidad cognitiva. Antes de ejemplificar el análisis realizado, es importante recordar que durante el estudio del factor de estructura se observó que, en relación a los órganos de gobierno de la organización, las acciones descritas consideraban únicamente al Consejo Directivo, omitiendo un Consejo Ejecutivo o un Staff Operativo. Sin embargo, es en esta parte donde se establecen acciones que aluden a la estructura del equipo ejecutivo.

Tabla 27

Análisis de relación entre los indicadores de administración de los recursos y los tipos de legitimidad organizacional: recursos humanos.

| Factor | Dimensión | Tipo | Número | Descripción del indicador | Tipos de legitimidad | | | |
|------------------|-----------|------------------------|---------------------------|---|--|--|---|---|
| | | | | | Pragmática | Normativa | Cognitiva | |
| | | | | | Existe una relación de intercambio de bienes, servicios o elementos de valor que los grupos de interés desean o necesitan. | La organización cumple o refleja normas, estándares y valores aceptados socialmente con relación a sus resultados, procedimientos, estructura y liderazgo. | La organización persigue objetivos y realiza actividades que "tienen sentido" de acuerdo con la realidad social | |
| Recursos Humanos | Humanos | Indicadores esenciales | 17 | La organización cuenta con un organigrama que establece las relaciones y jerarquías entre los integrantes de la misma. | | X | | |
| | | | 18 | El Director Ejecutivo es un profesional remunerado. | | X | | |
| | | | 19 | El personal es contratado de acuerdo a un perfil (profesión, escolaridad, habilidades, etc.) definido de acuerdo al puesto que va a desempeñar. | | X | | |
| | | | 20 | La organización cuenta con contratos formales que estipulan claramente los derechos y obligaciones de todos los integrantes, de conformidad con las leyes laborales del país. | | X | | |
| | | | 21 | La organización cuenta con un reglamento interno de trabajo. | | X | | |
| | | | 22 | El reglamento interno ha sido revisado y firmado de conformidad por todo el personal. | | X | | |
| | | | 23 | La organización cuenta con un manual de políticas y procedimientos que se revisa y actualiza periódicamente. | | X | | |
| | | | 24 | La organización cuenta con un plan de prestaciones para el personal. | | X | | |
| | | | 25 | La organización tiene establecido un programa de inducción para nuevos empleados. | | X | | |
| | | | 26 | Existe una diferenciación clara de los tipos de decisiones que deben ser tomadas por los diferentes niveles de la organización. | | X | | |
| | | | 27 | La organización evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros por lo menos una vez al año. | | X | | |
| | | | 28 | Los integrantes de la organización disfrutan su trabajo y cuentan con las condiciones necesarias para llevarlo a cabo. | | | X | |
| | | | 29 | Todos los integrantes y los equipos de trabajo tiene una visión de conjunto del trabajo operativo de la organización y de sus objetivos comunes. | | | X | |
| | | | 30 | El personal visualiza con claridad el futuro al que se desea llegar para la institución y para sus beneficiarios y se identifica con ésta visión. | | | X | |
| | | | 31 | Existe coherencia entre muchos de los valores de las personas que integran la organización y los valores institucionales. | | | X | |
| | | | Indicadores recomendables | 32 | La organización proporciona una copia del manual de políticas y procedimientos a todos los miembros del Consejo, al Director Ejecutivo y al personal en general. | | X | |
| | | | | 33 | El personal acepta por escrito que han leído y que tienen acceso al manual de políticas y procedimientos. | | X | |
| | | | | 34 | La organización cuenta con un programa de capacitación continua para el desarrollo profesional de sus empleados. | | X | |
| | | | | 35 | La organización cuenta con la descripción de todos los puestos por escrito que incluye para cada uno: funciones, habilidades requeridas e indicadores de desempeño. | | X | |
| | | | | 36 | La organización cuenta con procesos y mecanismos concretos para escuchar, revisar y responder a las ideas, sugerencias, quejas y comentarios de todo el personal. | | X | |
| | | | | 37 | La organización revisa las prestaciones del personal junto con los rangos de sueldo al menos una vez al año. | | X | |
| | | | | 38 | La organización cuenta con una política explícita de estímulos e incentivos morales y materiales que promueven la iniciativa y creatividad individual y colectiva. | | X | |
| | | | | 39 | La organización promueve la práctica de los valores institucionales en el desempeño de todos sus integrantes. | | X | |
| | | | | 40 | El manual de operación de la organización describe las políticas y procedimientos para el reclutamiento, contratación y despido del personal. | | X | |
| | | | | 41 | Se cuenta con una política definida y conocida por todos los integrantes en relación con el uso de los recursos, vehículos, etc., de la organización. | | X | |
| | | | | 42 | En la organización se percibe un ambiente agradable, de respeto mutuo, cooperación y solidaridad entre los integrantes. | | | X |
| | | | | 43 | Los integrantes de la organización sienten que se reconoce y valora con objetividad su trabajo. | | | X |
| | | | Indicadores deseables | 44 | Las personas con cargos de dirección animan a los integrantes de la organización a expresar su opinión y explican por qué tal o cual opinión es o no tomada en cuenta. | | X | |
| | | | | 45 | Una parte significativa de los integrantes de la organización en los niveles directivos son mujeres. | | X | |
| | | | | 46 | La organización acostumbra facilitar la rotación de su personal en diversas responsabilidades para garantizarles oportunidades para renovarse | | X | |
| | | | | 47 | La organización propicia el tiempo y el espacio suficientes para socializar los conocimientos y aprendizajes entre sus integrantes. | | X | |
| | | 48 | | La organización potencia la capacidad de los equipos y de sus integrantes para que piensen por sí mismos, se autovaloren y tomen las decisiones requeridas para su trabajo. | | X | | |
| | | 49 | | Existe apertura para reconocer la existencia de conflictos y de situaciones complejas y contradictorias al interior de la organización y se tratan de resolver de manera satisfactoria para las partes. | | X | | |

Nota: Elaboración propia

Se observan varios indicadores dirigidos a incidir en la normatividad jurídica existente, por ejemplo, el indicador número 20 describe: la organización cuenta con contratos formales que estipulan claramente los derechos y obligaciones de todos los integrantes de conformidad con las leyes laborales del país. La ley presume la existencia de un contrato de trabajo y señala que la ausencia de esta formalidad será imputable al patrón y que no se privará al trabajador de sus derechos.⁵³ En ese sentido, lo que el indicador pretende es incentivar a la organización a formalizar el acuerdo de voluntades entre patrón y trabajador y que se establezcan claramente los derechos y obligaciones entre ambos (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10). Por consiguiente, se vinculó a la legitimidad normativa (Suchman, 1995, p 579-581).

De igual forma, el indicador 25 por sus características fue relacionado con la legitimidad normativa. El indicador refiere: la organización tiene establecido un programa de inducción para nuevos empleados. La inducción de los nuevos empleados es una práctica organizacional que forma parte de los procedimientos de ingreso del personal que pretende facilitar y agilizar la incorporación del empleado a la organización y a sus tareas. En ese sentido y por el alcance que puede tener un programa de inducción en los empleados de nuevo ingreso en relación a la eficiencia y eficacia en el desarrollo de su trabajo (Stoner et al., 1996, p. 6; Robbins & Decenzo, 2002, p. 5) y por formar parte de los procedimientos de ingreso generalizados en el sector, se determinó su incidencia en la legitimidad normativa (Suchman, 1995, p 579-581).

Dentro de la misma categoría, se estableció la incidencia de algunos indicadores en la legitimidad cognitiva desde la siguiente perspectiva, el indicador número 30 de recursos humanos enuncia: el personal visualiza con claridad el futuro de la institución, de sus beneficiarios y se identifica con esta visión. Esto nos refiere, a la alineación del empleado con la visión organizacional; es decir, el empleado comprende y comparte la perspectiva que se tiene para la organización y sus usuarios (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648; Suchman, 1995, p. 582-583; Brinkerhoff, 2005, p. 6). Si bien la legitimidad cognitiva se explica en función de la

⁵³ Los artículos 21 y 25 de la Ley Federal del trabajo presumen la existencia del contrato individual del trabajo.

comprensión de las actividades por la audiencia, en este caso, el personal funge como receptores de la visión organizacional; la empatía del personal con la organización y sus objetivos puede redundar en beneficios para el trabajo, coadyuvando a alcanzar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades de la organización (Stoner et al., 1996, p. 6; Robbins & Decenzo, 2002, p. 5).

Tabla 28.

Análisis de relación entre los indicadores de administración de los recursos y los tipos de legitimidad organizacional: recursos voluntarios

| D i m e n s i ó n | T i p o | N ú m e r o | Descripción del indicador | Tipos de legitimidad | | |
|---|---------------------------|--|---|--|--|---|
| | | | | Pragmática | Normativa | Cognitiva |
| | | | | Existe una relación de intercambio de bienes, servicios o elementos de valor que los grupos de interés desean o necesitan. | La organización cumple o refleja normas, estándares y valores aceptados socialmente con relación a sus resultados, procedimientos, estructura y liderazgo. | La organización persigue objetivos y realiza actividades que "tienen sentido" de acuerdo con la realidad social |
| Voluntarios | Indicadores esenciales | 50 | La organización cuenta con voluntarios | | X | |
| | | 51 | La organización conoce con claridad el perfil de las personas que requiere para el trabajo voluntario. | | | X |
| | | 52 | La organización ha definido una descripción de puestos y funciones para todos los puestos voluntarios. | | X | |
| | | 53 | La organización realiza una inducción para apoyar a los voluntarios a establecer una buena relación con el equipo de trabajo. | | X | |
| | | 54 | La organización cuenta con mecanismos de reconocimiento a la labor de los voluntarios. | | X | |
| | Indicadores recomendables | 55 | La organización proporciona a los voluntarios capacitación y orientación para llevar a cabo sus tareas. | | X | |
| | | 56 | La organización ha establecido políticas para el reclutamiento y la inclusión de los voluntarios, así como algunas generales de administración (supervisión, reportes, estímulos, reembolso de gastos, etc.). | | X | |
| | | 57 | La organización realiza evaluaciones periódicas del desempeño de cada voluntario y les comunica los resultados. | | X | |
| | | 58 | La organización lleva a cabo un registro de trabajo realizado por los voluntarios y lo contabiliza como donativo en especie. | | X | |
| | Indicadores deseables | 59 | La organización solicita a los voluntarios que evalúen su participación y sugieran áreas de mejora. | | X | |
| 60 | | La organización ofrece oportunidades de trabajo voluntario a los beneficiarios de sus programas. | | X | | |

Nota: *Elaboración propia*

La tabla 28 muestra el análisis de los indicadores de recursos voluntarios, donde se determinó que la mayoría de los indicadores guardan relación con la legitimidad normativa. Similar a la categoría de administración de los recursos humanos, se incluyen indicadores dirigidos a organizar y controlar las tareas relacionadas con el recurso voluntario. Por ejemplo, el indicador número 52 de recursos voluntarios especifica: la organización ha definido una descripción de puestos y funciones para todos los puestos voluntarios. El voluntario es aquella

persona que dispone de su tiempo y talento para coadyuvar con las actividades de la organización, sin recibir remuneración económica por ello. El indicador descrito conduce a la organización a planificar los puestos de trabajo y a definir las características del personal que los desempeñará (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), asignándolo adecuadamente y considerando su disponibilidad y talento (Stoner et al., 1996, p. 6; Robbins & Decenzo, 2002, p. 5). Por consiguiente y por los resultados que se puedan obtener con la correcta aplicación de los recursos voluntarios y los procedimientos empleados, se determinó su incidencia en la legitimidad normativa (Suchman, 1995, p 579-581).

En síntesis, el análisis del factor de administración de los recursos en sus tres dimensiones, mostró que la gran mayoría (88%) de los indicadores establecidos inciden en la legitimidad normativa, determinando la forma como se organizan y controlan los recursos en la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), a fin de optimizar los resultados y alcanzar los objetivos establecidos (Stoner et al., 1996, p. 6; Robbins & Decenzo, 2002, p. 5). En una proporción menor de indicadores (12%), se observó relación con la legitimidad cognitiva al referirse a la alineación entre el personal y la visión y objetivos de la organización (Suchman, 1995, p. 582-583).

5.1.2.2.4 Cuarto factor de institucionalidad: sustentabilidad.

Sustentabilidad en su expresión más general, se refiere a la capacidad de sostenerse por sí mismo, sin algún tipo de ayuda externa y sin poner en riesgo los recursos disponibles (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).⁵⁴ Sustentabilidad es un término frecuentemente empleado en diferentes contextos; por ejemplo, comúnmente aludimos a la sustentabilidad en el contexto ecológico para referirnos al equilibrio existente entre la utilización racional de los

⁵⁴ La definición se deriva del concepto de desarrollo sustentable, empleado por primera vez por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, creada por la Organización de las Naciones Unidas en 1983. Su uso fue formalizado a través del Informe de Brundtland en 1987 y definido como aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. Este informe implicó un cambio importante en relación a la perspectiva de la sustentabilidad comprendida principalmente en el sentido de la ecología, ya que creó un marco que enfatiza al contexto económico y social del desarrollo. Consultado en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>

recursos naturales para cubrir las necesidades actuales y su conservación para sustentar las necesidades de generaciones futuras (Leff, 2002, p. 20).

En el contexto social y económico, es común hablar de sustentabilidad para referirnos a proyectos de desarrollo realizados generalmente en zonas o comunidades de bajos recursos, con poca infraestructura o con ciertas problemáticas, con la finalidad de que sea la propia comunidad quien lo administre y mejore su calidad de vida de forma independientemente.

Derivado del concepto de desarrollo sustentable, en el campo organizacional, sustentabilidad se refiere a contar con las condiciones necesarias que le permita a la organización funcionar de manera continua e independiente; por lo que el concepto se relaciona con la capacidad de financiarse y de contar con los recursos humanos y técnicos necesarios, que le permitan operar por sí misma en el largo plazo. En ese orden de ideas, el factor de sustentabilidad se integra por 22 indicadores agrupados en dos dimensiones: procuración de fondos y desarrollo.

Desde la perspectiva de la Fechac (2009), la serie de indicadores que corresponden a la dimensión de procuración de fondos inducen a la organización a regular sus actividades para alcanzar su sostenibilidad financiera (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), conduciéndola a desarrollar estrategias de procuración de recursos, supervisadas y avaladas por el órgano rector y que derivan en programas específicos con metas alcanzables y medibles; además, inducen a la organización a contemplar varias alternativas de financiamiento que coadyuven a su independencia económica (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

La dimensión de desarrollo hace énfasis en la profesionalización del personal, la capacitación y la actualización de conocimientos, el intercambio y la sistematización de experiencias, mismos que inducen a la organización a la suficiencia en el desarrollo de su trabajo a través del desarrollo de sus propias capacidades y habilidades (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

En síntesis, la serie de indicadores considerados expresan un comportamiento orientado a buscar la sustentabilidad a través de alcanzar la autosuficiencia financiera y el desarrollo de sus propias capacidades y destrezas (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987). En la Tabla 29, se muestran las asociaciones resultantes del análisis entre indicadores de sustentabilidad y las dimensiones de legitimidad, posterior a la presentación de la matriz de análisis se explican y justifican los resultados obtenidos. Reiteramos que la descripción completa de los indicadores del factor de sustentabilidad se encuentra en la sección de anexos.

Durante el análisis de los indicadores, se observó que gran parte se relacionan con la legitimidad normativa; mismos que hacen referencia a estrategias para la procuración de recursos e implementación de mecanismos que coadyuven a conseguir los objetivos financieros planteados y a acciones que privilegian la profesionalización, capacitación del personal y sistematización de las experiencias de trabajo. Estos elementos en su conjunto, inducen a la organización a buscar las condiciones técnicas y financieras necesarias que le permitan operar de manera continua e independiente (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987). Por referir a la planificación y organización de las acciones de procuración de recursos y de desarrollo del personal, se dictaminó su relación con la legitimidad normativa (Suchman, 1995, p. 579-581).

Por ejemplo, el indicador número 3 de procuración de fondos manifiesta: la organización tiene un programa de procuración de fondos específico, alcanzable y medible. Esto representa una estrategia de la organización para alcanzar los objetivos de procuración de recursos que se han establecido. La estrategia, es la forma particular que establece la organización para abordar una situación determinada (Mintzberg et al., 1993, p. 15); en ese sentido, establecer metódica y específicamente las actividades que se van a realizar a fin de alcanzar los objetivos de recaudación de fondos previstos, conducirá a la organización a trabajar con certeza sobre lo que se pretende lograr y permitirá corregir las desviaciones que se pudieran presentar.

En este caso, se optó por asociar al indicador con la dimensión normativa de legitimidad por formar parte de los procedimientos financieros de la organización (Suchman, 1995, p. 579-581).

Tabla 29

Análisis de relación entre los indicadores de sustentabilidad y los tipos de legitimidad organizacional.

| Factor | Dimensión | Tipo | Número | Descripción del indicador | Tipos de legitimidad | | |
|-----------------|-----------------------|---------------------------|---|--|--|--|---|
| | | | | | Pragmática | Normativa | Cognitiva |
| | | | | | Existe una relación de intercambio de bienes, servicios o elementos de valor que los grupos de interés desean o necesitan. | La organización cumple o refleja normas, estándares y valores aceptados socialmente con relación a sus resultados, procedimientos, estructura y liderazgo. | La organización persigue objetivos y realiza actividades que "tienen sentido" de acuerdo con la realidad social |
| Sustentabilidad | Procuración de fondos | Indicadores esenciales | 1 | En sus planes de trabajo la organización incluye estrategias y mecanismos de procuración de recursos que aseguren la sostenibilidad. | | X | |
| | | | 2 | El Consejo Directivo desarrolla, evalúa y revisa políticas, prácticas y metas de procuración de fondos. | | X | |
| | | | 3 | La organización tiene un programa de procuración de fondos específico, alcanzable y medible. | | X | |
| | | | 4 | El Consejo Directivo genera y aporta recursos económicos a la organización y aprovecha sus vínculos personales para que otros la apoyen. | X | | |
| | | Indicadores recomendables | 5 | La organización cuenta con diferentes fuentes de financiamiento y recursos. | | X | |
| | | | 6 | La organización cuenta con personal calificado y dedicado a cumplir las metas y expectativas del programa de procuración de fondos. | | X | |
| | | | 7 | Existen los mecanismos de comunicación entre las diferentes áreas de la organización para apoyar las necesidades y esfuerzos de procuración de fondos. | | X | |
| | | | 8 | La organización cuenta con personal calificado y competente para llevar a cabo un programa permanente de comunicación interna y externa. | | X | |
| | | | 9 | La organización cobra por los servicios que presta cuotas de recuperación proporcionales al costo real de los mismos. | | X | |
| | | | 10 | La organización informa a sus donantes y a la comunidad en general sobre sus fuentes de financiamiento y el porcentaje de participación. | X | | |
| | Indicadores deseables | 11 | Los programas y proyectos incluyen en sus planes anuales medidas concretas para el ahorro de costos y el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos. | | X | | |
| | | Indicadores esenciales | 12 | La organización invierte recursos en la profesionalización de su personal, conoce las necesidades y aprovecha las oportunidades de formación que se le ofrecen. | | X | |
| | 13 | | La organización promueve entre sus integrantes el estudio y la lectura para aprender más sobre la materia de su trabajo. | | X | | |
| | 14 | | La organización está convencida de la necesidad de renovarse permanentemente y se preocupa por estar al tanto de los cambios de su entorno. | | | X | |
| | Desarrollo | Indicadores recomendables | 15 | La organización tiene gran interés por las iniciativas novedosas e identificar nuevas formas de mejorar la calidad de su trabajo. | | | X |
| | | | 16 | La organización tiene la práctica de intercambiar regularmente, comparar y aprender de otras organizaciones similares. | X | | |
| | | | 17 | La organización tiene una clara política de capacitación sobre las destrezas y habilidades que requiere el personal para llevar a cabo sus tareas. | | X | |
| | | | 18 | Al concluir una tarea o proyecto los integrantes de la organización se reúnen para analizar la experiencia y aprender de sus aciertos y errores. | | X | |
| | | | 19 | La organización traduce rápidamente los aprendizajes en cambios organizacionales que afectan de manera directa la práctica institucional. | | X | |
| | | Indicadores deseables | 20 | La organización sabe aprovechar las oportunidades de aprendizaje que se le presentan en su práctica institucional para generar nuevos conocimientos y mejorar la calidad de trabajo. | | X | |
| | | | 21 | La organización se interesa por los avances tecnológicos y busca adecuarlos a su realidad. | | | X |
| | | | 22 | La organización sistematiza su experiencia (procesos y resultados) | | X | |

Nota: Elaboración propia

Dentro de los indicadores de desarrollo, el indicador número 12 menciona: la organización invierte recursos en la profesionalización de su personal, conoce

las necesidades y aprovecha las oportunidades de formación que se le ofrecen. Este indicador fue asociado a la legitimidad normativa desde la siguiente perspectiva: la profesionalización busca desarrollar las habilidades del personal con la finalidad de hacerlo más competitivo en las tareas que desempeña, mejorado su capacidad y destreza. Lo anterior, conduce a la organización a la suficiencia técnica y a eliminar o disminuir la dependencia de agentes externos para el desarrollo de sus actividades y programas de trabajo (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987). Asimismo, el conocimiento de las necesidades de profesionalización de su personal nos refiere al análisis de sus propias capacidades y la planificación de las actividades necesarias para alcanzar la sustentabilidad técnica (Mintzberg et al., 1998, p. 126-128; Bruce & Langdon, 2002, p. 5-6). En ese sentido y por su relación con las prácticas y procedimientos empleados para alcanzar la suficiencia técnica, se dictaminó su relación con la legitimidad de tipo normativa (Suchman, 1995, p. 579-581).

También fueron observados ciertos indicadores relacionados con la legitimidad de tipo pragmática. La legitimidad pragmática tiene lugar en la relación establecida entre la organización y su entorno inmediato y en la medida en que responde o reacciona a las necesidades externas (Suchman, 1995, p. 578). Estos indicadores, enuncian la relación estratégica entre ciertos grupos de interés y la organización; por ejemplo, en la dimensión de procuración de fondos, el indicador número 4 explica: el Consejo Directivo genera y aporta recursos económicos a la organización y aprovecha sus vínculos personales para que otros la apoyen. El indicador describe una práctica que conduce a los integrantes del Consejo Directivo a participar de las actividades de la organización gestionando recursos a través sus relaciones personales (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10). Si bien el indicador no describe propiamente una respuesta de la organización a algún requerimiento o interés externo, si se encuentra implícito un intercambio entre la organización y la audiencia (Suchman, 1995, p. 578); es decir, si el Consejo Directivo gestiona recursos para la organización a través de sus relaciones personales (audiencia), esto deriva en un “compromiso” que implica un “intercambio” que puede ir desde el reconocimiento social, el establecimiento de

un convenio de colaboración o hasta el compromiso de informar periódicamente sobre la forma como se invierten las aportaciones, etc. Este tipo de práctica, donde los integrantes de la alta dirección se avocan a la gestión de recursos para la organización adicional a los programas de procuración de fondos, es una práctica común en el sector de las OSC y en ocasiones representa una fuente de financiamiento importante que coadyuva a la sostenibilidad financiera de la organización (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

Como resultado del análisis de la dimensión de desarrollo, se observaron algunos indicadores vinculados a la legitimidad cognitiva desde la siguiente perspectiva: el indicador número 14 describe que la organización está convencida de la necesidad de renovarse permanentemente y se preocupa por estar al tanto de los cambios de su entorno. Este indicador, estimula el comportamiento de la organización a actualizarse constantemente con base en los cambios del entorno y sus necesidades (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10). La organización evoluciona de acuerdo con la realidad social existente, incidiendo en la percepción de la audiencia sobre lo que ésta piensa que es necesario o prioritario (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648; Brinkerhoff, 2005, p. 6). En otras palabras, si los cambios generados por esa evolución tienen sentido para la comunidad, será legitimada desde la dimensión cognitiva (Suchman, 1995, p. 582-583).

En resumen, el análisis de las acciones descritas por el factor de sustentabilidad, mostró que los indicadores orientan a la organización a la gestión de las condiciones necesarias que aseguren su sostenibilidad financiera y técnica y que le permita actuar de manera autónoma y continúa (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987). En ese sentido, se observó que un 73% de los indicadores se relacionan con la legitimidad normativa al describir acciones que conducen el comportamiento de la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p. 10) a la planeación y organización de actividades de procuración de recursos y de desarrollo del personal (Suchman, 1995, p. 579-581).

Además, se observó que una proporción menor de indicadores (13.5%), se asocian con la dimensión pragmática de legitimidad, al denotar el establecimiento de relaciones estratégicas con ciertos grupos externos (Suchman, 1995, p. 578)

con el propósito de gestionar beneficios financieros y técnicos para la organización. Finalmente, en la misma proporción (13.5%), se advirtieron indicadores vinculados con la percepción de la audiencia en relación a la forma como la OSC evoluciona y se adapta a los cambios del entorno y el sentido que tiene para la comunidad (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648; Suchman, 1995, p. 582-583; Brinkerhoff, 2005, p. 6); por lo que se le asoció con la dimensión cognitiva de legitimidad.

5.1.2.2.5 Quinto factor de institucionalidad: comunicación y visibilidad.

Uno de los retos que enfrentan frecuentemente las OSC, es lograr que sus propuestas o demandas sean conocidas y tomadas en cuenta por la sociedad en general. El dar a conocer sus iniciativas, sus planteamientos, sus actividades y resultados, requiere de una estrategia eficaz de comunicación que favorezca la presencia de la organización en la comunidad (Comunicación e información de la Mujer A.C., 2004, p. 15). La visibilidad permite a la organización no sólo llegar a los beneficiarios, voluntarios, o posibles donantes, sino también ser reconocida, valorada y tomada en cuenta por su aporte a la comunidad, además de que supone la participación de la organización en un plano más amplio al interno, donde buscar participar e incidir con sus propuestas y demandas en un contexto social mayor.

Desde esa perspectiva, la visibilidad de la organización depende en gran medida de la efectividad de las estrategias de comunicación establecidas. En este caso, el factor de comunicación y visibilidad, propuesto por la Fechac (2009), se compone de 9 indicadores orientados a conducir a la organización a establecer y mantener una comunicación activa con las distintas audiencias sobre sus programas y servicios, su gestión y resultados; además, de privilegiar la comunicación interna a través del establecimiento de mecanismos que aseguren su efectividad.

En resumen, los indicadores de comunicación y visibilidad dirigen las acciones de la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10) al

fortalecimiento de la comunicación interna y al posicionamiento de sus propuestas e iniciativas en la comunidad (Comunicación e información de la Mujer A.C., 2004, p. 15). De esta forma, el desempeño de la organización en pro de gestionar su visibilidad, impacta en la opinión de la audiencia (Parsons, 1960;⁵⁵ Suchman, 1995, p. 574), definiendo el tipo de legitimidad con que se percibe (Suchman, 1995, 577).

Tabla 30

Análisis de relación entre los indicadores de comunicación y visibilidad y los tipos de legitimidad organizacional.

| D i m e n s i ó n | T i p o | N ú m e r o | Descripción del indicador | Tipos de legitimidad | | |
|---|---------------------------|----------------------------|---|--|--|---|
| | | | | Pragmática | Normativa | Cognitiva |
| | | | | Existe una relación de intercambio de bienes, servicios o elementos de valor que los grupos de interés desean o necesitan. | La organización cumple o refleja normas, estándares y valores aceptados socialmente con relación a sus resultados, procedimientos, estructura y liderazgo. | La organización persigue objetivos y realiza actividades que "tienen sentido" de acuerdo con la realidad social |
| Comunicación y visibilidad | Indicadores esenciales | 1 | La organización comunica activamente al público sobre sus programas y servicios. | | X | |
| | | 2 | La organización reconoce su aporte específico y su ventaja comparativa en relación con los actores sociales que la rodean. | | X | |
| | | 3 | La comunicación es fluida y de doble vía (desde los directivos hacia los equipos de trabajo y viceversa). | X | X | |
| | | 4 | Se han creado espacios adecuados y mecanismos ágiles para que la información circule oportunamente por toda la organización. | | X | |
| | | 5 | La organización sistematiza sus experiencias usando la información principalmente a lo interno o para elaborar informes a sus donantes y demás interesados. | X | X | |
| | | 6 | La organización informa periódicamente a sus donantes sobre la aplicación de los recursos recibidos y los beneficios generados con ellos. | X | X | |
| | Indicadores recomendables | 7 | La organización adecua y combina diversos medios para interactuar con los distintos públicos de su interés. | X | X | |
| | | 8 | La organización establece su estrategia de comunicación con base en el análisis de las expectativas y receptividad de los públicos a los que dirige sus mensajes. | X | X | |
| | Desarrollables | 9 | La organización cuenta con una estrategia de comunicación que le permite colocar temas de su interés en la opinión pública. | X | X | |

Nota: Elaboración propia

La tabla 30 muestra las asociaciones establecidas entre los indicadores que describen las acciones de comunicación y visibilidad y las dimensiones de legitimidad. A continuación, se explican y justifican los resultados obtenidos del análisis. La redacción de los indicadores del factor de sustentabilidad se encuentra en la sección de anexos, para una lectura más cómoda.

⁵⁵ Citado por Scott (1999, p. 221).

El análisis de relación arrojó un número significativo de indicadores que incurren en la legitimidad normativa y pragmática a la vez. Brinkerhoff (2005, p. 13) indica que los límites entre los distintos tipos de legitimidad son perceptibles, sin embargo, en ocasiones se encuentran vínculos o límites imprecisos entre las acciones que describen el comportamiento de la organización, incidiendo de esta forma en más de un tipo de legitimidad; por ejemplo, el indicador número 6, describe: la organización informa periódicamente a sus donantes sobre la aplicación de los recursos recibidos y los beneficios generados con ellos. La presentación periódica de un informe de resultados es una estrategia de comunicación⁵⁶ establecida por la organización, que cuenta con amplia aceptación y respaldo en el sector de las OSC en la región y representa una práctica que fortalece los lazos de comunicación con la comunidad (Suchman, 1995, p. 579-582); de esta forma, se optó por vincular esta acción con la legitimidad normativa. Adicionalmente, la organización responde a las expectativas o demandas de ciertos sectores, por ejemplo, los donantes esperan que la organización de forma obligada informe periódicamente sobre el uso y los beneficios obtenidos con sus aportaciones para asegurar la continuidad del proceso de donación; desde esa óptica, este tipo de acciones inciden en la dimensión pragmática (Suchman, 1995, p. 578-579; Brinkerhoff, 2005, p. 5).

Otro indicador que ejemplifica la incidencia en la legitimidad normativa y pragmática, es el número 8: la organización establece su estrategia de comunicación con base al análisis de las expectativas y receptividad de los públicos a los que dirige sus mensajes. Desde la dimensión normativa, este tipo de acciones deriva del análisis estratégico que realiza la organización para determinar la perspectiva y disponibilidad de la audiencia a la que pretende llegar (Mintzberg et al., 1998, p. 126-128; Bruce & Langdon, 2002, p. 5-6), para

⁵⁶ Al referirnos a estrategias de operación, hablamos de aquellas pautas de acción establecidas como la forma adecuada para abordar una situación particular (Mintzberg et al., 1993, p. 15); en este caso, a las acciones establecidas y consideradas adecuadas para gestionar una comunicación eficaz y que contribuya a la visibilidad de la organización (Comunicación e información de la Mujer A.C., 2004, p. 15).

establecer los canales y mecanismos adecuados de comunicación con el propósito de visibilizar sus propuestas y planteamientos de manera eficaz (Comunicación e información de la Mujer A.C., 2004, p. 15). Lo anterior, alude a un comportamiento orientado al análisis y la planeación de sus actividades de comunicación externa e interna (Suchman, 1995, p. 579-582). Por otro lado, la receptividad de la organización a las expectativas y requerimientos de las distintas audiencias a los que dirige sus mensajes, incide en la legitimidad con que es percibida desde la dimensión pragmática (Suchman, 1995, p. 578-579; Brinkerhoff, 2005, p. 5).

Durante el análisis, algunos indicadores observaron relación con la legitimidad normativa únicamente. Por ejemplo, el indicador 1 expresa: la organización comunica activamente al público sobre sus programas y servicios. El hacer saber a la comunidad sobre sus programas de atención y los servicios que presta, nos refiere a una práctica generalizada en el sector de las OSC como parte de las acciones orientadas a visibilizar sus propuestas (Comunicación e información de la Mujer A.C., 2004, p. 15). Este tipo de práctica, generalmente es parte de las políticas de la organización y comúnmente se establece desde la misión de la organización,⁵⁷ por consiguiente, se optó por vincular el indicador a la legitimidad normativa (Suchman, 1995, p. 579-582).

En síntesis, los indicadores de comunicación y visibilidad inducen la conducta de la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10) al análisis de las distintas audiencias para la planeación de las estrategias de comunicación adecuadas que permitan hacer visibles sus planteamientos y demandas en distintos escenarios (Comunicación e información de la Mujer A.C., 2004, p. 15). En consecuencia, el resultado del análisis observó incidencia en la legitimidad normativa y pragmática en gran parte de los indicadores (67%), al referirse a la receptividad de la organización a las expectativas y requerimientos de la audiencia para la planeación y diseño de las actividades de comunicación.

⁵⁷ La misión organizacional es la declaración donde se enuncia el propósito o razón de ser de la organización; representa el marco de referencia para las acciones de la organización.

Una proporción menor de indicadores (33%), se asoció con la legitimidad normativa, al enunciar prácticas orientadas a lograr la eficacia de la comunicación interna y externa (Suchman, 1995, p. 579-582).

5.1.2.2.6 Sexto factor de institucionalidad: capital social.

Grosso modo, el capital social se refiere a la capacidad de la organización para colaborar socialmente y al beneficio obtenido por las relaciones sociales establecidas; lo que se asocia con la habilidad de generar y mantener relaciones de colaboración (Etkin, 2007, p. 313-315). En ese orden de ideas, Putnam (1994, p. 237) identifica la confianza, las normas de comportamiento y la capacidad de asociación como componentes del capital social de la organización y como elementos que pueden mejorar su rendimiento a través de acciones coordinadas con otros miembros del sistema social. En relación con el capital social de la organización, la Fechac (2009) propone una serie de 29 indicadores agrupados en: transparencia, liderazgo y relaciones estratégicas.

La transparencia como práctica, tiene por objetivo proporcionar acceso a la información considerada de interés público, a establecer una comunicación abierta y gestionar la participación de los involucrados, para crear una relación de certidumbre y confianza entre la organización y el entorno. En general, los indicadores de transparencia exhortan a la organización a informar a la comunidad sobre las fuentes de ingreso y el destino de los recursos, a establecer mecanismos de seguimiento, evaluación y control, tanto de los recursos como de las actividades desarrolladas, a difundir los resultados de su trabajo y a promover la participación externa en el monitoreo de sus actividades. De esta forma, las acciones de transparencia (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), van dirigidas a gestionar relaciones estratégicas sustentadas en la confianza y certeza en la organización (Putnam, 1994, p. 237; Etkin, 2007, p. 313-315).

En este caso, el liderazgo se refiere a la capacidad de gestión de la organización en pro de sus beneficiarios y a la habilidad para incidir en la opinión pública. En consecuencia, los indicadores refieren al reconocimiento y prestigio

que posee la organización, a la capacidad de gestionar la solidaridad de la comunidad hacia sus usuarios y a la influencia ejercida en terceros en relación a sus propuestas y demandas. Las habilidades de liderazgo desarrolladas por la organización le permiten influir y motivar a la audiencia, favoreciendo la coordinación y cooperación con otros miembros del sistema para el logro de objetivos comunes (Putnam, 1994, p. 237; Etkin, 2007, p. 313-315).

El factor de capital social (Putnam, 1995, p. 67), considera la acción colectiva y coordinada como medio para alcanzar el beneficio mutuo. Por consiguiente, los indicadores de alianzas estratégicas describen acciones que promueven el establecimiento de vínculos con otras organizaciones para mejorar y complementar los servicios de la OSC, la transferencia de conocimientos y experiencias, el establecer y mantener relaciones sanas con las instancias de gobierno, la comunicación regular con distintas audiencias y la gestión de redes. Los indicadores descritos por la dimensión de alianzas estratégicas, orientan la conducta de la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10) a la procuración de redes de colaboración que generen una sinergia de grupo para el crecimiento y desarrollo de ella misma y de la comunidad en general (Putnam, 1994, p. 237; Etkin, 2007, p. 313-315).

En resumen, la serie de indicadores que integran el factor de capital social inducen el comportamiento de la organización a transparentar sus acciones y sus resultados, a difundir y facilitar el acceso a la información, a influir y motivar a la comunidad en beneficio de sus propuestas y a establecer alianzas con otros actores (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10) con el propósito de facilitar la colaboración social en pro del beneficio colectivo (Putnam, 1994, p. 237; Putnam, 1995, p. 67; Etkin, 2007, p. 313-315).

A continuación, se presenta el análisis de relación entre los indicadores de capital social y las dimensiones de legitimidad, donde se indican las asociaciones resultantes, adicionalmente se explican y justifican los resultados obtenidos. Cabe mencionar que, debido al número de indicadores de capital social, el análisis se presenta en dos partes: en la tabla 31 incluye el análisis de los indicadores de transparencia y la tabla 32 incluye el análisis de los indicadores de liderazgo y

alianzas estratégicas. El análisis permitió observar incidencia en los tres tipos de legitimidad. En su gran mayoría las acciones descritas se vinculan a la legitimidad normativa, principalmente en la dimensión de transparencia.

Tabla 31

Análisis de relación entre los indicadores de capital social y los tipos de legitimidad organizacional: transparencia

| Factor | Dimensión | Tipo | Número | Descripción del indicador | Tipos de legitimidad | | |
|----------------|---------------|---------------------------|--------|---|--|--|---|
| | | | | | Pragmática | Normativa | Cognitiva |
| | | | | | Existe una relación de intercambio de bienes, servicios o elementos de valor que los grupos de interés desean o necesitan. | La organización cumple o refleja normas, estándares y valores aceptados socialmente con relación a sus resultados, procedimientos, estructura y liderazgo. | La organización persigue objetivos y realiza actividades que "tienen sentido" de acuerdo con la realidad social |
| Capital Social | Transparencia | Indicadores esenciales | 1 | Es una política institucional informar públicamente sobre las fuentes de financiamiento y el manejo de los recursos de la organización. | | X | |
| | | | 2 | La organización elabora un informe anual de actividades que incluye los estados financieros y la evaluación de la auditoría externa, el cual pone a disposición de los beneficiarios, voluntarios, donantes y otras personas interesadas. | X | X | |
| | | | 3 | Es política de la organización hacer revisar anualmente todos los ingresos, egresos y controles internos mediante auditoría externa. | | X | |
| | | | 4 | La organización cuenta con herramientas para el control de las actividades y la aplicación presupuestal. | | X | |
| | | | 5 | La organización evalúa sus actividades anualmente para medir el progreso que se tiene hacia los objetivos estratégicos. | | X | |
| | | | 6 | La evaluación se realiza con base en los indicadores de desempeño y resultados establecidos en el plan estratégico. | | X | |
| | | | 7 | La organización verifica periódicamente la coherencia entre las políticas institucionales y la práctica cotidiana | | X | |
| | | | 8 | La organización da seguimiento al plan operativo periódica y sistemáticamente y aplica medidas correctivas para mejorar su acción. | | X | |
| | | | 9 | Si la organización realiza transacciones con consejeros o familiares de estos, el Consejo tiene conocimiento de ello. | | X | |
| | | Indicadores recomendables | 10 | La organización comparte públicamente los resultados de las evaluaciones de resultados de impacto de sus programas y del conjunto de la institución. | X | X | |
| | | | 11 | Los beneficiarios de la organización participan activamente en la planeación, monitoreo y evaluación del quehacer de la organización. | X | X | |
| | | | 12 | La evaluación incluye una revisión de los programas y sistemas para asegurar que cumplen con la misión, valores y objetivos de la organización. | | X | |
| | | | 13 | Existen mecanismos para que las diferentes personas e instancias involucradas con la organización puedan conocer el balance de su trabajo. | X | X | |
| | | | 14 | Los estados financieros son difundidos ampliamente entre las personas e instancias involucradas con la organización. | X | X | |
| | | Indicadores deseables | 15 | Las conclusiones y recomendaciones de auditorías, monitoreo y evaluaciones de los procesos administrativos y contables son conocidos por todos los integrantes de la organización. | | X | |
| | | | 16 | La organización lleva un registro sistemático de información útil para la valoración de los resultados, efectos e impacto de su trabajo. | | X | |
| | | | 17 | La organización evalúa regularmente con las personas e instancias relaciones la calidad de la información que se les brinda sobre el trabajo realizado. | X | X | |
| | | | 18 | Los equipos de trabajo cuentan con un sistema de monitoreo de los costos de sus programas y de los gastos administrativos. | | X | |

Nota: Elaboración propia

Los indicadores de transparencia fueron asociados a la legitimidad normativa, al referirse a políticas sobre el manejo de la información, mecanismos para el seguimiento, evaluación y control de los recursos y las actividades (Suchman, 1995, p. 579-581). Estos indicadores en su conjunto, conducen a la

organización a transparentar sus acciones (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), permitiéndole gestionar la confianza de la audiencia y favoreciendo su capacidad de asociación (Putnam, 1994, p. 237; Putnam, 1995, p. 67; Etkin, 2007, p. 313-315).

Por ejemplo, el indicador 1 de transparencia enuncia: es una política institucional informar públicamente sobre las fuentes de financiamiento y el manejo de los recursos de la organización. En este caso, notificar a la comunidad sobre el origen y aplicación de los recursos a través de una directriz institucional, orienta el comportamiento de los miembros de la organización en el sentido esperado (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10). Si bien el proporcionar información no es el resultado o finalidad de la organización, si es un compromiso derivado de su función social, además de ser una práctica aceptada y promovida en el sector de la región que genera la confianza de la comunidad hacia la organización y sus programas (Putnam, 1994, p. 237; Etkin, 2007, p. 313-315). De esa forma, el indicador no sólo se vincula con la legitimidad normativa por la relación con las políticas y procedimientos orientados a la transparencia, sino también por los resultados derivados de su funcionamiento (Suchman, 1995, p. 579-581).

El análisis de indicadores de transparencia, observó un número significativo relacionado con la dimensión pragmática de legitimidad desde la siguiente perspectiva: el indicador número 24, explica que la organización establece alianzas y vínculos con otras instancias para ofrecer más y mejores servicios a sus beneficiarios. Este indicador se opone de alguna forma al propósito del factor de sustentabilidad que busca en términos generales conducir a la organización a lograr su propia sostenibilidad financiera y técnica (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987). Sin embargo, el establecimiento de alianzas con otras instancias para favorecer a sus beneficiarios, representa una alternativa ante la falta de infraestructura o recursos para proveer de lo necesario a los usuarios. La receptividad a las necesidades de los usuarios (Suchman, 1995, p. 578), motiva a la organización a la búsqueda y establecimiento de acuerdos de colaboración con otras instancias que favorezcan tanto a sus beneficiarios como a la organización y a sus colaboradores; lo que demuestra su capacidad de

asociación y de cooperación social (Putnam, 1994, p. 237; Putnam, 1995, p. 67; Etkin, 2007, p. 313-315).

Analizando los indicadores de la dimensión de liderazgo en la tabla 32, el indicador 22 expone: la organización comparte con otros actores sociales su experiencia: la información y los conocimientos adquiridos. La legitimidad pragmática germina en la relación entre la organización y el entorno, en la receptividad de la OSC a las necesidades o requerimientos de los grupos de interés (Suchman, 1995, p. 578). De esta forma, más allá de compartir o intercambiar con otros actores los aprendizajes generados a través del desarrollo de su trabajo, se establecen lazos de colaboración que derivan en beneficios y desarrollo mutuo, lo que refleja el nivel de colaboración social (Putnam, 1994, p. 237; Putnam, 1995, p. 67; Etkin, 2007, p. 313-315) y un comportamiento orientado a la participación y al trabajo conjunto (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10).

En la dimensión de transparencia, se observaron indicadores asociados simultáneamente a la legitimidad normativa y pragmática; se advirtieron acciones que por sus características inciden en más de un tipo de legitimidad (Brinkerhoff, 2005, p. 13). Por ejemplo, el indicador 11 describe: los beneficiarios de la organización participan activamente en la planeación, monitoreo y evaluación del quehacer de la organización. La apertura a la participación del beneficiario, representa una práctica que gestiona su confianza y la de la comunidad en sus actividades (Putnam, 1994, p. 237). Por otro lado, la organización está en función de sus beneficiarios, es decir, si no existe una comunidad sólida de beneficiarios en quien desarrollar los programas de trabajo, la OSC no justifica su existencia y su permanencia, por lo que gestionar su participación en el ejercicio de la organización, fortalece los lazos de colaboración y compromiso mutuo (Etkin, 2007, p. 313-315), incidiendo en la dimensión pragmática de legitimidad (Suchman, 1995, p. 578) y en la normativa por referirse a una estrategia de operación que además es aceptada y promovida en el sector de las OSC de la región (Suchman, 1995, p. 579-581).

Tabla 32

Análisis de relación entre los indicadores de capital social y los tipos de legitimidad organizacional: liderazgo y alianzas estratégicas.

| Factor | Dimensión | Tipo | Número | Descripción del indicador | Tipos de legitimidad | | |
|----------------|-----------------------|------------------------|------------|--|--|--|---|
| | | | | | Pragmática | Normativa | Cognitiva |
| | | | | | Existe una relación de intercambio de bienes, servicios o elementos de valor que los grupos de interés desean o necesitan. | La organización cumple o refleja normas, estándares y valores aceptados socialmente con relación a sus resultados, procedimientos, estructura y liderazgo. | La organización persigue objetivos y realiza actividades que "tienen sentido" de acuerdo con la realidad social |
| Capital Social | Liderazgo | Indicadores esenciales | 19 | La organización es muy reconocida en su ámbito de acción y goza de prestigio y legitimidad en su trabajo. | | | X |
| | | | 20 | La organización estimula la solidaridad de la comunidad hacia los beneficiarios. | | | X |
| | | Recomendables | 21 | Es un objetivo central de la organización incidir en las políticas públicas. | | | X |
| | | | 22 | La organización comparte con otros actores sociales su experiencia, la información y los conocimientos adquiridos. | X | | |
| | | Desesables | 23 | La organización tiene mucho interés en incidir en la opinión pública para crear un clima favorable a sus propuestas. | | | X |
| | Alianzas estratégicas | Indicadores esenciales | 24 | La organización establece alianzas y vinculación con otras instancias para ofrecer mejores y más completos servicios a sus beneficiarios. | X | | |
| | | | 25 | La organización promueve el conocimiento e interrelación con otras organizaciones de su ámbito de acción. | X | | |
| | | | 26 | La organización mantiene relaciones sanas con las instancias de gobierno que interactúa. | X | | |
| | | | 27 | En el proceso de alcanzar objetivos compartidos con otros actores sociales la organización trabaja con espíritu colectivo buscando empoderar a todos los involucrados. | X | | |
| | | Recomendables | 28 | La dirección establece contacto regular con los diferentes tipos de usuarios de la organización. | X | | |
| | | | Desesables | 29 | La organización facilita a terceros la comunicación y contactos con otras organizaciones y redes. | X | |

Nota: Elaboración propia

En relación a la legitimidad cognitiva, se observó incidencia de ciertos indicadores correspondientes a la dimensión de liderazgo. En este caso, los elementos no responden a la satisfacción de alguna demanda o requisito externo, ni se relacionan con juicios sobre sus resultados o procedimientos (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648). Estos refieren al prestigio de la organización y a su influencia en la comunidad, lo que tiene que ver con la percepción sobre su reputación y su capacidad para influir, lo que justifica para la comunidad, su existencia (Brinkerhoff, 2005, p. 6).

Por ejemplo, el indicador número 19 de liderazgo enuncia: La organización es reconocida en su ámbito de acción y goza de prestigio y legitimidad en su trabajo. Finalmente, el reconocimiento, el prestigio y la legitimidad son producto de la validación del desempeño de la organización por la

comunidad (Parsons, 1966), si la audiencia posee un marco de referencia que le permite explicar la existencia de la organización, entonces, es legitimada desde la dimensión cognitiva (Suchman, 1995, p. 582-583). El liderazgo de la organización, define la influencia que ejerce sobre otros actores, lo que le permite incentivar el trabajo colectivo (Putnam, 1994, p. 237; Etkin, 2007, p. 313-315), adquiriendo reconocimiento social como consecuencia de sus acciones y sus características.

En síntesis, la capacidad de relacionarse y colaborar socialmente se explica a través del capital social de la organización (Etkin, 2007, p. 313-315), para ello, se analizaron 29 indicadores agrupados en las dimensiones de transparencia, liderazgo y alianzas estratégica (Fechac, 2009). En consecuencia, las pautas de conducta descritas por los indicadores de capital social orientan a la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10) a conducirse con apertura, a establecer comunicación abierta con la audiencia y a promover su participación en el monitoreo del quehacer de la organización, de tal forma que favorezca la confianza en la organización y en sus programas, a gestionar e incidir en pro de sus propuestas y de sus beneficiarios y a procurar alianzas de colaboración con otros actores que redunden en beneficio mutuo (Putnam, 1994, p. 237; Putnam, 1995, p. 67; Etkin, 2007, p. 313-315).

Las acciones descritas responden a distintas dinámicas de comportamiento, que inciden de manera diferente en la legitimidad con la que es percibida (Parsons, 1960;⁵⁸ Suchman, 1995, p. 574 y 577). Se observó, que cerca de la mitad de los indicadores (41%), describen acciones que conducen a la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10) a la transparencia de su ejercicio (Putnam, 1994, p. 237), a través de políticas sobre el uso de la información, estrategias para el seguimiento, evaluación y control de los recursos y las actividades. Por lo anterior, se vinculó con la legitimidad normativa por su cercanía con los procedimientos de administración de los recursos, de la información y de comunicación (Suchman, 1995, p. 579-581).

Un porcentaje significativo de los indicadores (24%), fueron vinculados a la legitimidad pragmática al enunciar la gestión de acuerdos de colaboración con

⁵⁸ Citado por Scott (1999, p. 221).

otras instancias en atención a las necesidades de los usuarios (Suchman, 1995, p. 578); lo que deriva en beneficios tanto para el usuario, como para la propia organización y otras partes involucradas (Putnam, 1994, p. 237; Putnam, 1995, p. 67; Etkin, 2007, p. 313-315).

En el 21% de los casos analizados fue complejo delimitar las acciones y su incidencia en cierto tipo de legitimidad, por lo que se optó, dadas sus características, por alinearlas a la dimensión normativa y pragmática (Brinkerhoff, 2005, p. 13). Lo anterior, principalmente en las acciones orientadas a gestionar la transparencia en el ejercicio de la OSC, dado que desde una óptica normativa describen estrategias de operación (Suchman, 1995, p. 579-581) que inducen a la organización a gestionar la participación de la audiencia en los resultados y en el quehacer propio (Suchman, 1995, p. 578), fomentando lazos de colaboración y su capacidad de asociación (Etkin, 2007, p. 313-315), incidiendo de esta forma, en la dimensión pragmática.

La proporción menor (14%) correspondió a indicadores que fueron asociados a la legitimidad cognitiva y observados principalmente en la categoría de liderazgo. Estos refieren a la percepción de la audiencia sobre la influencia ejercida y notoriedad alcanzada por la OSC en la comunidad (Suchman, 1995, p. 582-583; Brinkerhoff, 2005, p. 6).

5.1.3 Agrupamiento de indicadores de institucionalidad por tipo de legitimidad.

Concretado el análisis de cada uno de los indicadores de institucionalidad y establecidas las asociaciones pertinentes, se procedió a reagruparlos por dimensión de análisis en: normativa, cognitiva, pragmática, y normativa-pragmática. La agrupación de los indicadores por tipo de legitimidad atiende dos propósitos principales: primero, tener una idea precisa sobre dónde y cómo impactan las distintas dinámicas de conducta de la OSC en la percepción de la audiencia (definición operacional) y segundo, contar con una estructura base para el diseño y construcción de una escala de medición.

En la figura 12 se observa la distribución de los indicadores de institucionalidad clasificados por tipo de legitimidad.

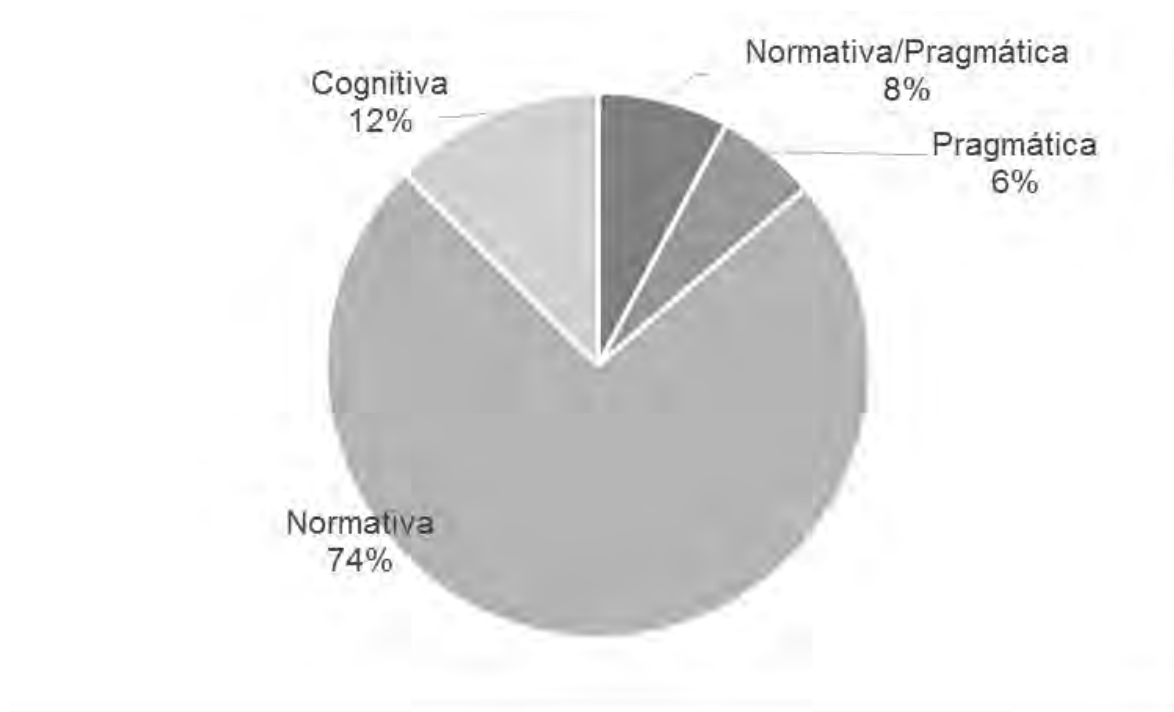


Figura 12. Distribución de indicadores de institucionalidad por tipo de legitimidad. Elaboración propia.

Al agrupar los indicadores de institucionalidad por tipo de legitimidad, se observó que la gran mayoría de las acciones descritas por los indicadores analizados (74%), inciden en la percepción de la audiencia desde una perspectiva normativa; una proporción del 12% guarda relación con la legitimidad cognitiva y un porcentaje menor (6%) describe una serie de acciones orientadas a responder demandas externas (Suchman, 1995, p. 578-579; Brinkerhoff, 2005, p. 5), por lo que fueron alineados a la legitimidad pragmática. Finalmente, se observó en el 8% de los casos analizados incidencia en más de un tipo de legitimidad (Brinkerhoff, 2005, p. 13).

A continuación, se describe la composición de cada tipo de legitimidad en función de los factores de institucionalidad asociados, en busca de tener una idea precisa de dónde y cómo impactan las distintas dinámicas de conducta de la OSC en la percepción de la audiencia.

5.1.3.1 Legitimidad pragmática.

La legitimidad pragmática surge en la medida en que la organización responde a los intereses o necesidades del entorno, que deriva en una relación de intercambio (Suchman, 1995, p. 578-579; Brinkerhoff, 2005, p. 5). En ese orden de ideas, las acciones que inciden en la legitimidad pragmática fueron en una proporción significativa (70%), acciones que pertenecen al factor de capital social, seguido de indicadores que describen acciones orientadas a lograr la sustentabilidad de la OSC principalmente (30%).

La incidencia de los indicadores de capital social en la dimensión pragmática, se relaciona con la idea de que el capital social de la organización busca medir su capacidad de asociación (Etkin, 2007, p. 313-315); por lo que las acciones van orientadas a establecer relaciones de colaboración (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), donde va implícito un intercambio de bienes o servicios entre la organización y otros grupos (Suchman, 1995, p. 578-579; Brinkerhoff, 2005, p. 5).

Para examinar la incidencia de la dinámica conductual de la organización en los tipos de legitimidad, iniciemos preguntándonos sobre: ¿por qué las organizaciones buscan legitimidad? Las OSC lo hacen por varias razones, pero fundamentalmente porque favorece su permanencia y continuidad. Es decir, es más probable que se tengan “derechos ganados” sobre los recursos sociales,⁵⁹ si la organización y sus acciones son consideradas deseables o adecuadas (Parsons, 1960).⁶⁰

Existen varios autores que señalan los beneficios organizativos derivados de la validación y aceptación de sus acciones por el sistema social.⁶¹ Sin embargo, es complejo para la organización satisfacer las demandas de las distintas audiencias, en un afán por contar con una legitimidad más sólida o sustentada en el mayor número de elementos (Brinkerhoff, 2005, p. 12); por lo que la OSC deberá tener claro los objetivos sociales que pretende alcanzar y las

⁵⁹ El termino recursos se emplea en el sentido amplio de la palabra. Es decir, se refiere a al conjunto de bienes o elementos necesarios que resuelvan o facilitan la operación de la organización.

⁶⁰ Véase, Scott (1999, p. 221-222).

⁶¹ Véase Parsons (1960); Suchman (1995); Scott (1999); Tyler et al. (2006).

características y requerimientos de la audiencia a la que pretende llegar a fin de determinar las estrategias adecuadas para alcanzar legitimidad.

De esta forma, el análisis de composición de la legitimidad pragmática, indica que únicamente dos de los factores de institucionalidad observan acciones que tienen impacto en esta categoría (capital social y sustentabilidad). No obstante, que la proporción del factor de capital social compone el 70% de la categoría pragmática, la cantidad de indicadores observados es relativamente bajo (7 indicadores asociados); sin embargo, están orientados a gestionar el establecimiento de acuerdos de colaboración con otras instancias en beneficio de las necesidades de los usuarios (Suchman, 1995, p. 578), favoreciendo adicionalmente a la organización y a otros actores asociados (Putnam, 1994, p. 237; Putnam, 1995, p. 67; Etkin, 2007, p. 313-315).

Por otro lado, la proporción de indicadores pertenecientes al factor de sustentabilidad, compone el 30% del análisis de la categoría pragmática. La organización sustentable será aquella que alcance las condiciones necesarias para sostener sus planes y programas de trabajo de forma independiente y continua (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987). Los indicadores que componen la proporción del factor de sustentabilidad, describen un comportamiento orientado al establecimiento de relaciones estratégicas con determinados grupos de interés (Suchman, 1995, p. 578), con el propósito de gestionar beneficios financieros y técnicos para la organización.

No obstante que la proporción de sustentabilidad se relaciona con la procuración de fondos y el desarrollo del personal, se observó que únicamente describe el aprovechamiento de los vínculos personales de los miembros directivos en beneficio de la organización. Otro de ellos, refiere al intercambio de conocimientos y experiencias con otras organizaciones, como acción que coadyuva el desarrollo de la OSC. Sin embargo, se observó que no se establecen indicadores específicos que incluyan acciones dirigidas a la inclusión de donantes, patrocinadores, participación en convocatorias o concursos para acceso a recursos públicos y otras estrategias de procuración de fondos que permitan gestionar recursos externos.

A continuación, en la tabla 33, se presenta a manera de ejemplo el concentrado de indicadores que fueron asociados a la dimensión pragmática de legitimidad; mismos que fueron extraídos y reagrupados como resultado del análisis de relación entre indicadores y tipos de legitimidad previamente realizado y explicado.

Tabla 33.

Indicadores de institucionalidad asociados con la legitimidad pragmática.

| Indicador de institucionalidad (variable observable) | Factor de institucionalidad (variable latente) | Dimensión de legitimidad organizacional (variable latente) |
|--|--|---|
| El Consejo Directivo genera y aporta recursos económicos a la organización y aprovecha sus vínculos personales para que otros la apoyen. | Sustentabilidad | Prágmatica |
| La organización informa a sus donantes y a la comunidad en general sobre sus fuentes de financiamiento y sobre el porcentaje de participación. | | |
| La organización tiene la práctica de intercambiar, comparar y aprender de otras organizaciones similares. | | |
| La organización comparte con otros actores sociales su experiencia: la información y los conocimientos adquiridos. | Capital social | |
| La organización establece alianzas y vinculación con otras instancias para ofrecer mejores y más completos servicios a sus beneficiarios. | | |
| La organización promueve el conocimiento e interrelación con otras organizaciones de su ámbito de acción. | | |
| La organización mantiene relaciones sanas con las instancias de gobierno con las que interactúa. | | |
| En el proceso de alcanzar objetivos compartidos con otros actores sociales la organización trabaja con espíritu colectivo buscando empoderar a todos los involucrados. | | |
| La dirección establece contacto regular con los diferentes tipos de usuarios de la organización. | | |
| La organización facilita a terceros la comunicación y contactos con otras organizaciones y redes. | | |

Nota: Elaboración propia

Cabe recordar, que la agrupación de indicadores de institucionalidad por tipo de legitimidad tiene como propósito precisar dónde y cómo impactan las distintas dinámicas de conducta de la OSC en la percepción de la audiencia y segundo obtener la estructura base para el diseño y construcción del instrumento de medición que permita medir cuantitativamente la relación entre los factores de institucionalidad de las OSC y la legitimidad con que es percibida.

5.1.3.2 Legitimidad normativa.

La legitimidad normativa, es aquella que resulta de la apreciación de los logros, consecuencias y resultados de las actividades y programas de la organización, de la evaluación positiva de los procedimientos y tecnologías aplicadas, de la estructura organizacional empleada y del liderazgo ejercido por los integrantes de la dirección (Suchman 1995, p. 579-582; Brinkerhoff, 2005, p. 4-5). Durante el análisis de relación se observó en todos y cada uno de los factores de institucionalidad, indicadores que describen acciones que inciden en la percepción de la audiencia desde la dimensión normativa de legitimidad, principalmente indicadores pertenecientes al factor de administración de los recursos (43%), seguido de un porcentaje significativo de elementos del factor de estructura (21%), un porcentaje menor de indicadores del factor de sustentabilidad (13%), capital social (10%), pensamiento estratégico (11%) y finalmente en un porcentaje mínimo, comunicación y visibilidad (2%).

La figura 13, contribuye a la explicación gráfica de la composición de las acciones relacionadas con la legitimidad normativa. Es importante hacer notar, que las acciones que corresponden a esta categoría representan poco más del 70% del análisis global de legitimidad, como se señaló en la figura 12; lo que indica, que gran parte de las acciones de la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10) van dirigidas únicamente al cumplimiento de normativas jurídicas y sociales impuestas (Parsons, 1960; Aldrich & Fiol, 1994),⁶² dejando de lado prácticas dirigidas a alinear sus acciones y programas de trabajo a la atención de las necesidades sociales (Mintzberg et al., 1998, p. 126-128; Bruce & Langdon, 2002, p. 5-6), o la gestión de alianzas estratégicas con otros grupos que fortalezcan su capacidad de asociación y cooperación (Etkin, 2007, p. 313-315), etc.

⁶² Citados por (Suchman, 1995, p. 579)

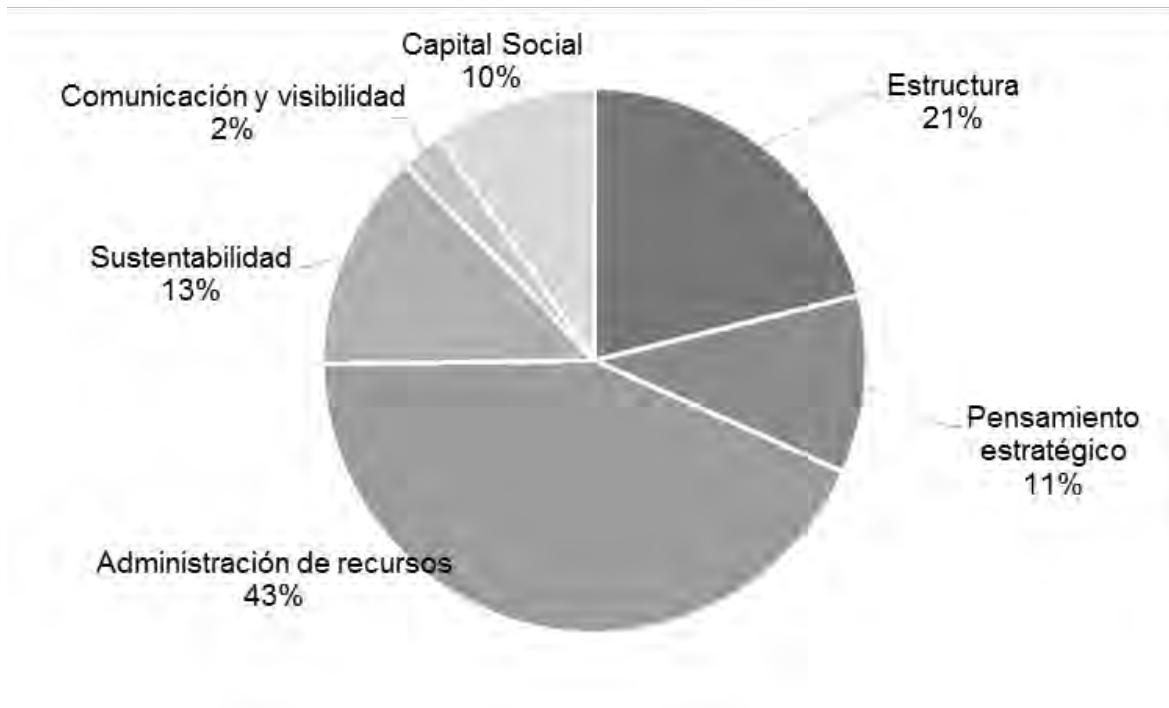


Figura 13. Factores de institucionalidad asociados con la legitimidad normativa.
Elaboración propia

Ante esos indicadores, se debe considerar que, dentro de los elementos comprendidos en la categoría normativa, están incluidos tanto aquellos que describen acciones orientadas directamente al cumplimiento de las normas jurídicas existentes, como aquellos que refieren a normas de conducta que si bien no son impuestas por alguna autoridad, son necesarias y recomendables para el buen funcionamiento y manejo de la organización y que son adoptadas e incorporadas por el sector de las OSC. Además, se observa la existencia de indicadores que conectan directamente con el beneficiario y con la necesidad social que atiende y que como prácticas se consideran normativas por formar parte de los procedimientos de trabajo de la organización.

En ese sentido, North (1994, p.360) en su análisis sobre la naturaleza de las instituciones explica, que generalmente las instituciones formales son aquellas que ocupan un lugar dentro de la pirámide jurídica que determina el comportamiento de una sociedad, mientras que las instituciones informales suelen

ser desde extensiones o complementos hasta interpretaciones de las propias reglas formales, normas de comportamiento reconocidas o sancionadas y que pueden ser transmitidas socialmente. Lo anterior, explica de alguna forma la amplia composición de la categoría normativa: la existencia de acciones orientadas a cumplir con la normativa jurídica correspondiente, prácticas implementadas como consecuencia o derivadas de las primeras, códigos o normas de conducta que son aceptadas y respaldadas por el sector de las OSC e incorporadas como parte de sus operaciones.

Por ejemplo, el indicador número 6 del factor de estructura, asociado a la legitimidad normativa enuncia: los estatutos de la organización incluyen: nombre y domicilio legal, objeto social, nombre y domicilio de los asociados, duración de la organización, patrimonio y aportaciones de los miembros, forma y términos para la procuración de fondos, órganos de gobierno y las bases generales de la administración. Desde la perspectiva de North (1994, p.360), describe el cumplimiento a un requisito jurídico al momento de constituir legalmente la organización, lo que le da carácter formal.

Por otro lado, el indicador número 6 de pensamiento estratégico describe: la organización tiene por escrito una misión clara y concisa que refleja su objeto social, valores y beneficiarios. Si bien el contar con una misión por escrito no es un requisito legal para la organización, sí representa una acción derivada de la definición y establecimiento del objeto social de la organización, situación que como se explicó, es de índole formal al referir a una cuestión jurídica. En este caso, responde a una norma informal, dado que el establecimiento de la misión forma parte de la cultura organizacional, deriva de su objeto social y expresa la razón de ser de la organización, además de ser una práctica aceptada y promovida en el sector de las OSC de la región. Sin embargo, es importante mencionar que no por ser una norma informal, es menos significativa que una formal; ambas son importantes para el desarrollo de la organización y en la mayoría de los casos se complementan, como es el caso de los ejemplos citados (North, 1994, p.360).

Por otra parte, en la taxonomía propuesta por Suchman (1995), la legitimidad normativa abarca la más amplia gama de juicios sobre el comportamiento de la organización; es decir, comprende desde la evaluación de los resultados y consecuencias derivadas de sus acciones, de los procedimientos y tecnologías aplicadas para el desarrollo de sus funciones, de la estructura organizacional empleada para alcanzar los objetivos y del liderazgo ejercido por los integrantes de la dirección (Suchman 1995, p. 579-582; Brinkerhoff, 2005, p. 4-5). Desde esta perspectiva, resulta comprensible que la gran parte de las acciones que describen el comportamiento de la OSC tengan impacto en la legitimidad normativa.

Ante esta situación, se consideró necesario distinguir los indicadores asociados con la legitimidad normativa respecto a su naturaleza, diferenciándolos bajo el siguiente criterio: jurídicos (J), aquellos indicadores orientados a cumplir con la normatividad jurídica correspondiente; estratégicos (E), a los indicadores establecidos para la adecuada operación de la organización y sociales (S), aquellos indicadores relacionados directamente con el beneficiario o la necesidad social que atiende. La distribución de los indicadores normativos con base en el criterio establecido se observa en la figura 14.

Del examen de indicadores se observó que la gran mayoría de ellos (80%), refieren a estrategias de operación (E), es decir, prácticas desarrolladas por la organización o adoptadas del exterior e incorporadas a su rutina para mejorar su operación y que tiene que ver con la mejor manera de hacer las cosas. Lo anterior, fue observado en todos los factores de institucionalidad que inciden en la dimensión normativa de legitimidad. Una proporción menor (16%), tienen que ver con el cumplimiento de la normatividad jurídica aplicable (J) y fueron detectados principalmente en los factores de estructura y administración de los recursos. Finalmente, fueron observados algunos indicadores asociados a alguna cuestión primordialmente social (S), principalmente en los factores de administración de los recursos, comunicación-visibilidad, y capital social; esto se presentó en el 4% de los casos analizados.

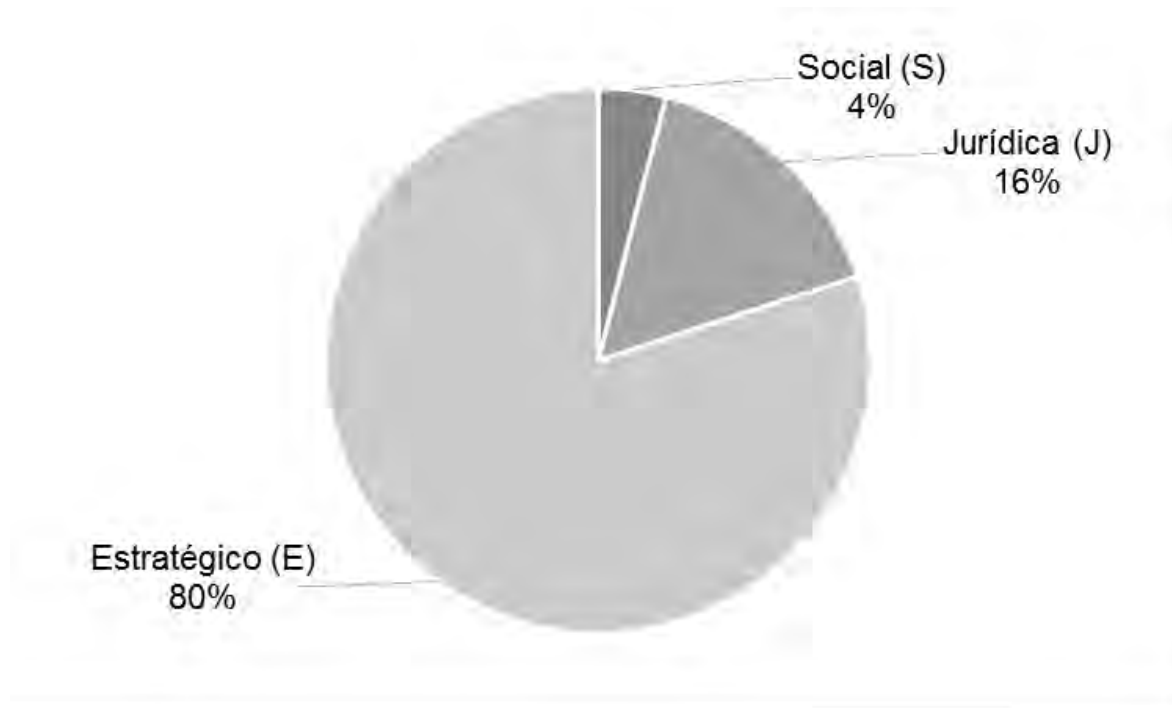


Figura 14. Naturaleza de los indicadores asociados con la legitimidad normativa. Elaboración propia.

Retomando la descripción de la composición de la legitimidad normativa, mostrados en la figura 13, se observó que dada la naturaleza de los factores de administración de los recursos y estructura, que buscan optimizar los recursos para alcanzar los objetivos sociales establecidos (Robbins & Decenzo, 2002, p. 5) a través de la acción coordinada y definida de los miembros de la organización (Hall, 1996, p. 53-54), la gran mayoría de sus indicadores presentan incidencia en la dimensión normativa y se encuentran ubicados en estas dos categorías en una proporción del 43% y 21% respectivamente, lo que indica que más de la mitad de los indicadores asociados a la dimensión normativa, describen una conducta orientada a la planificación de los recursos y coordinación de las actividades para cumplir con los objetivos y programas sociales establecidos (Hall, 1996, p. 53-54; Robbins & Decenzo, 2002, p. 5).

El 13% de los indicadores asociados a la legitimidad normativa, proceden del factor de sustentabilidad, estos indicadores pautan el comportamiento de la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10) a la procuración de recursos y

a la implementación de mecanismos que contribuyan a lograr los objetivos financieros proyectados, a la profesionalización, capacitación del personal y sistematización de las experiencias de trabajo. En síntesis, inducen a la organización a lograr las condiciones técnicas y financieras necesarias que favorezcan su operación continua e independiente (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987).

Los factores de capital social y pensamiento estratégico, participan en proporción similar en la composición de la categoría normativa con un 10% y 11% respectivamente. En este caso, los indicadores de capital social, conducen a la organización a transparentar sus acciones (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10), en pro de generar confianza en la audiencia que favorezca su capacidad de asociación (Putnam, 1994, p. 237; Putnam, 1995, p. 67; Etkin, 2007, p. 313-315). Estos indicadores, enuncian prácticas orientadas a la transparencia en el manejo de los recursos, a la medición y al control de las actividades de la OSC, principalmente. Por otra parte, los indicadores de pensamiento estratégico asociados con la categoría normativa de legitimidad, orientan el comportamiento de la organización a la planeación y programación de sus actividades, y a la determinación del destino de la organización (Bruce & Langdon; 2002, p. 5-6); contemplan el diseño de un plan estratégico que derive en objetivos y metas alcanzables y medibles, programas de trabajo, definición de presupuestos, procedimientos y mecanismos que aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Finalmente, el factor de comunicación y visibilidad, propone que las demandas y propuestas de la OSC sean visualizadas y tomadas en consideración por la comunidad en general (Comunicación e información de la Mujer A.C., 2004, p. 15).⁶³ Dentro del análisis de la dimensión normativa de legitimidad, el factor de comunicación y visibilidad compone la proporción menor de los indicadores asociados a esta dimensión; en este caso, la conducta de la organización se orienta a gestionar una adecuada comunicación tanto interna como externa (North,

⁶³ Véase *Estrategias de comunicación y visibilidad para las organizaciones de la sociedad civil*. México: CIMAC. Recuperado en Octubre 2014, de <http://www.cimac.org.mx/secciones/publicaciones.html>

1998, p.11; Ayala, 1992, p.10). Es importante mencionar, que una parte significativa de los indicadores pertenecientes a este factor fueron alineados a la categoría de legitimidad normativa/pragmática, lo que pudiera dar sentido a la reducida proporción de indicadores alineados sólo a la dimensión normativa.

Como se indicó anteriormente, la agrupación de indicadores por tipo de legitimidad obedece a dos razones: primero, comprender dónde y cómo impactan las distintas dinámicas de conducta de la OSC en la percepción de la audiencia. En este caso, se observó la presencia de indicadores de todos los factores de institucionalidad en la dimensión analizada. Segundo, obtener la estructura base para el diseño y construcción del instrumento que permita medir cuantitativamente la relación entre los factores de institucionalidad de las OSC y la legitimidad con que es percibida.

En ese orden de ideas, es importante mencionar que el concentrado de los indicadores que resultaron asociados con la legitimidad normativa, fue incluido en la sección de anexos debido a la magnitud de elementos que lo componen. En el anexo se pueden observar la totalidad de las acciones asociadas y clasificadas en función de su naturaleza (“J” a los indicadores que responden a una cuestión jurídica, “E” a los indicadores que atienden una cuestión estratégica y “S” a aquellos que responden directamente a la necesidad social que atiende).

Finalmente, es necesario hacer notar que los indicadores comprendidos en la categoría normativa, independientemente de su naturaleza, buscan en su conjunto contribuir a lograr los objetivos sociales que la organización se ha propuesto. Desde esa lógica, todos los indicadores poseen un sentido social, ya sean de naturaleza estratégica o jurídica, sin embargo, se optó por realizar la diferenciación mencionada, para evitar una comprensión equivocada sobre el propósito final de los indicadores agrupados en la categoría normativa de legitimidad.

5.1.3.3 Legitimidad cognitiva

La diferencia entre la legitimidad pragmática, normativa y cognitiva radica principalmente, en que ésta última se relaciona con la congruencia entre la percepción de la OSC y la comunidad sobre la realidad social presente y no en juicios normativos sobre su desempeño o en la respuesta de la organización a los intereses externos (Aldrich & Fiol, 1994).⁶⁴ Cuando los objetivos y programas de trabajo de la OSC son coherentes y alineados a la necesidad social que existe y es percibido de esa forma por la comunidad, incidirá en la legitimidad desde la perspectiva cognitiva (Suchman, 1995, p. 582-583; Brinkerhoff, 2005, p. 6-7). De esta forma, los indicadores asociados a la legitimidad cognitiva fueron en un porcentaje amplio, acciones relacionadas con pensamiento estratégico (34%) y la administración de los recursos (33%), seguido de los indicadores de capital social (19%) y de sustentabilidad (14%).

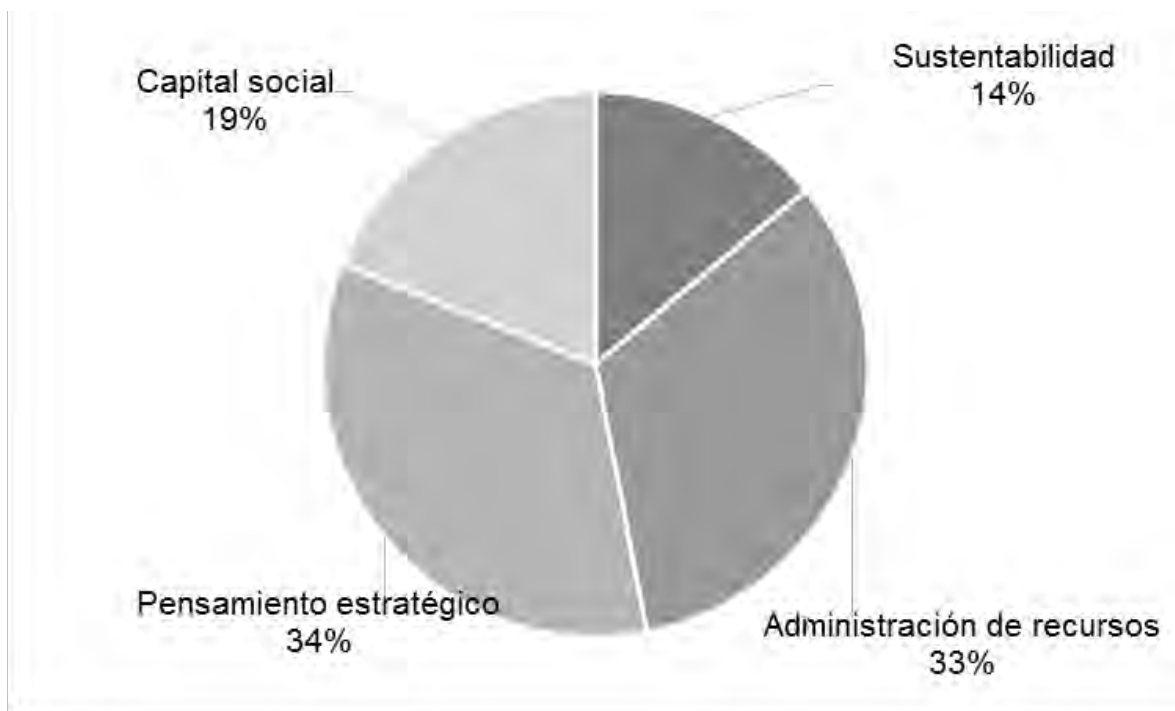


Figura 15. Factores asociados con la legitimidad cognitiva. Elaboración propia

⁶⁴ Citado por Suchman (1995, p. 582).

La Figura 15, muestra gráficamente la proporción de los factores de institucionalidad asociados a la legitimidad cognitiva. En este caso, el factor de pensamiento estratégico guarda una relación natural con la dimensión cognitiva: los indicadores que componen el factor, orientan la conducta de la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10) al análisis del contexto social, para posteriormente alinear sus acciones y objetivos de acuerdo con lo observado, de ahí que, una proporción significativa (34%) de los indicadores de la dimensión cognitiva, corresponden al factor de pensamiento estratégico. El estudio del contexto social, permite a la OSC identificar las oportunidades sociales reales existentes y alinear o adecuar sus objetivos, planes y programas de trabajo (Mintzberg et al., 1998, p. 126-128; Bruce & Langdon, 2002, p. 5-6). De esta forma, las acciones descritas por los indicadores conducen a la organización a definir la necesidad social a atender, el perfil de sus beneficiarios, a determinar sus propias capacidades y a analizar el contexto social desde todos los ángulos posibles.

En una proporción similar, se observaron indicadores correspondientes al factor de administración de los recursos (33%). No obstante que la gran mayoría de los elementos que integran este factor, inducen la conducta de la organización (North, 1998, p.11; Ayala, 1992, p.10) a buscar la eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos (Stoner et al., 1996, p. 6; Robbins et al., 2002, p. 5), se observó ciertos indicadores relacionados con la congruencia entre la visión, objetivos y valores personales de los miembros de la OSC y de los de la propia organización, lo que alude a la alineación cultural entre personal y organización (Suchman, 1995, p. 582-583; Brinkerhoff, 2005, p. 6-7), por lo que fueron asociados con la dimensión cognitiva de legitimidad.

El 19% de los indicadores que integran la dimensión cognitiva, corresponden al factor de capital social. Estos tienen que ver con la percepción de la audiencia sobre la capacidad de la organización para intervenir en la comunidad y el reconocimiento social alcanzado (Suchman, 1995, p. 582-583; Brinkerhoff, 2005, p. 6), lo que denota su liderazgo y privilegia su capacidad de asociación (Putnam, 1994, p. 237). No obstante que el factor de sustentabilidad procura la

sostenibilidad financiera y técnica de la organización para la operación continua e independiente (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, 1987),⁶⁵ se asociaron algunos de sus indicadores con la dimensión cognitiva de legitimidad (14%), al estar vinculados con la percepción de la audiencia sobre la evolución y actualización de la organización acorde a la realidad social y a los cambios del entorno (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648; Suchman, 1995, p. 582-583; Brinkerhoff, 2005, p. 6).

En síntesis, la agrupación de indicadores por tipo de legitimidad asociada, trata de auxiliar en la comprensión de los elementos que inciden en la legitimidad cognitiva. En este caso, se observó la participación de cuatro de los factores de institucionalidad en su composición, destacando el factor de pensamiento estratégico que mantiene relación natural con la dimensión cognitiva al gestionar en la organización un comportamiento reflexivo y analítico del contexto social para planificar sus objetivos y programas sociales en ese orden. También se observa una cantidad significativa de elementos procedentes del factor de administración de los recursos, relacionados con la congruencia cultural entre el personal y la organización (Suchman, 1995, p. 582-583; Brinkerhoff, 2005, p. 6-7). Es importante mencionar que el concentrado de los indicadores que resultaron asociados a la legitimidad cognitiva fue incluido en la sección de anexos, donde se puede consultar la totalidad de las acciones asociadas a esta dimensión.

5.1.3.4 Legitimidad normativa-pragmática

En el análisis de relación entre los factores de institucionalidad y los tipos de legitimidad se observó que ciertos indicadores presentan relación con más de un tipo de legitimidad. La categoría normativa-pragmática no es un tipo particular de legitimidad, sino una combinación de elementos que fortalece o deteriora su

⁶⁵ La definición se deriva del concepto de desarrollo sustentable, empleado por primera vez por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo, creada por la Organización de las Naciones Unidas en 1983. Su uso fue formalizado a través del Informe de Brundtland en 1987 y definido como aquel que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones. Este informe implicó un cambio importante en relación a la perspectiva de la sustentabilidad comprendida principalmente en el sentido de la ecología, ya que creó un marco que enfatiza al contexto económico y social del desarrollo. Consultado en <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>

legitimidad al validar el comportamiento de la organización desde más de una perspectiva. En ese sentido, se optó por considerarlo como una dimensión independiente. Brinkerhoff (2005, p. 13) explica que esta situación se presenta cuando no es posible delimitar la incidencia de las acciones de la organización y resulta complejo vincularlas a un solo tipo de legitimidad. De esta forma, se observó que ciertas acciones inciden en más de una forma en la percepción de la audiencia y por sus características se definió como normativa-pragmática; es decir, tienen que ver con un dictamen normativo (Parsons, 1960; Aldrich & Fiol, 1994)⁶⁶ y con la receptividad de la organización a las demandas externas (Suchman, 1995, p. 578). En consecuencia, se observó esta condición en indicadores pertenecientes al factor de capital social en una proporción del 46%, al de comunicación y visibilidad en un 46% y en una proporción menor (8%), al factor de pensamiento estratégico. Lo anterior se muestra gráficamente en la figura 16.

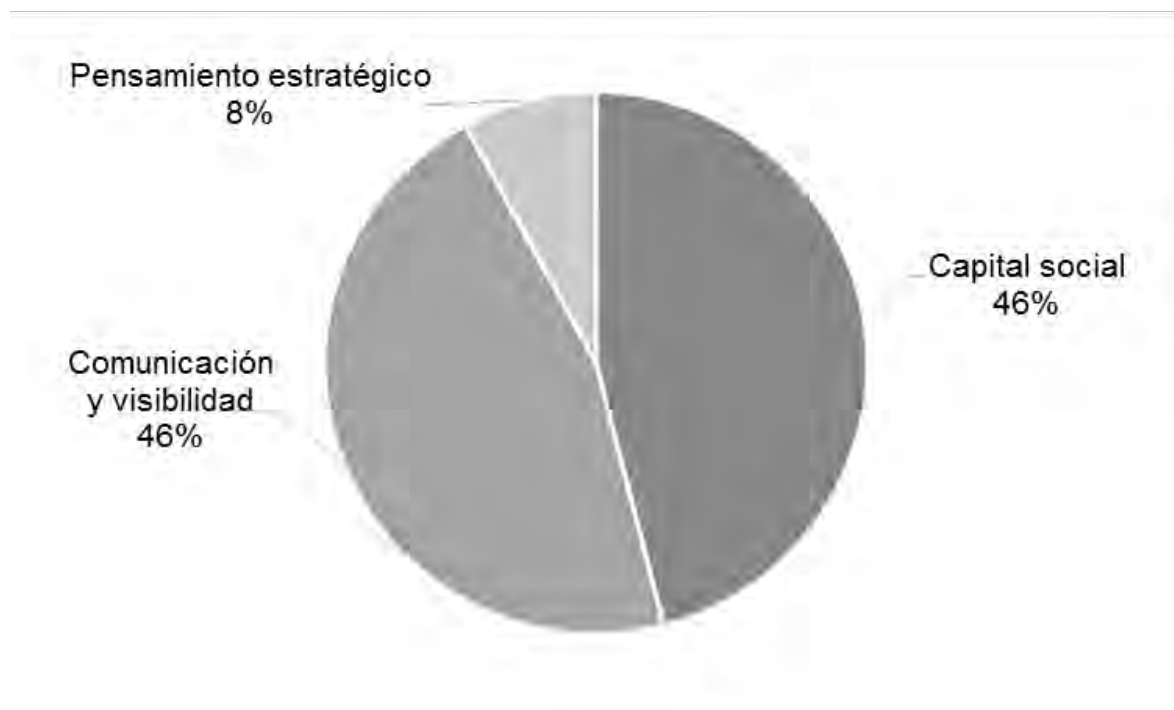


Figura 16. Factores asociados con la dimensión normativa-pragmática. Elaboración propia

⁶⁶ Citados por (Suchman, 1995, p. 579)

Los indicadores del factor de capital social alineados a esta dimensión normativa-pragmática, describen prácticas que conducen a la organización a la apertura en el ejercicio de sus funciones y resultados a través de la elaboración, publicación y difusión de informes, incidiendo en la dimensión normativa de legitimidad al formar parte de los procedimientos jurídicos y estratégicos de la OSC (Suchman, 1995, p. 579-581). Por otro lado, la actitud de apertura de la OSC gestiona la participación de la audiencia en el quehacer de la organización, fomentando los lazos de colaboración y su capacidad de asociación (Etkin, 2007, p. 313-315).

Los indicadores pertenecientes al factor de comunicación y visibilidad incluidos en la dimensión normativa-pragmática, describen estrategias que estimulan la receptividad de la organización a las expectativas externas para la planeación y diseño de estrategias de comunicación que favorecen su presencia en la comunidad (Comunicación e información de la Mujer A.C., 2004, p. 15); al mismo tiempo, la receptividad de la organización promueve la participación de la audiencia en el ejercicio y en el diseño de estrategias, lo que deriva en confianza hacia la OSC (Suchman, 1995, p. 578-579), por lo que fueron alineados tanto en la dimensión normativa como a la dimensión pragmática de legitimidad (Brinkerhoff, 2005, p. 13).

Por otro lado, el factor de pensamiento estratégico establece que la organización comparte su plan estratégico con todos los interesados (beneficiarios, consejeros, empleados, voluntarios, donantes y comunidad en general), lo que describe una práctica que denota la apertura y transparencia de la organización al exterior; práctica que es socialmente muy apreciada (Suchman, 1995, p. 579-582). En este caso, desde la perspectiva pragmática de legitimidad (Brinkerhoff, 2005, p. 5), la planeación estratégica de la organización es estimada por ciertas audiencias al ver reflejada en ella la promesa de una gestión eficiente, lo que puede derivar en compromiso y respaldo hacia la organización por estos grupos.

En resumen, se observó la participación de dos factores de institucionalidad principalmente: capital social y comunicación-visibilidad. El primero describe la

apertura y disposición a la participación externa en el quehacer de la organización, con el propósito de fomentar su capacidad de asociación (Etkin, 2007, p. 313-315). Mientras que el segundo, refiere a la receptividad de la organización a la opinión externa para el desarrollo de estrategias de comunicación que favorezcan su presencia en la comunidad (Comunicación e información de la Mujer A.C., 2004, p. 15). En ambos casos, las acciones derivadas de estos indicadores inciden en la opinión de la audiencia en más de una perspectiva (Brinkerhoff, 2005, p. 13). Es importante observar que el concentrado de los indicadores que resultaron asociados con la dimensión normativa-pragmática fue incluido en la sección de anexos, donde se puede consultar la totalidad de las acciones asociadas a esta dimensión.

La Figura 17 muestra una síntesis del trabajo realizado en esta primera parte de la investigación y que corresponde a la recolección y análisis de la información cualitativa (CUAL). Las actividades fueron organizadas en el siguiente orden: revisión documental, análisis de relación entre factores y reagrupamiento de indicadores. Durante la revisión documental fueron analizados y contrastados cuatro modelos de institucionalidad y seis perspectivas de legitimidad obtenidos de la revisión exhaustiva de literatura y en el análisis exploratorio de investigaciones similares sobre el tema y en la opinión de expertos, de donde derivaron los factores de institucionalidad y las dimensiones de legitimidad empleadas en esta investigación.

El análisis de relación, se realizó a través de una matriz comparativa que incluyó el desglose de los indicadores correspondientes a cada factor de institucionalidad con el propósito de establecer asociaciones con las dimensiones de legitimidad en las que por su naturaleza tuvieran incidencia. Posteriormente, fueron reagrupados los indicadores con el propósito de definir operativamente⁶⁷ la variable de legitimidad organizacional.

⁶⁷ Definir operativamente una variable se refiere a especificar qué actividades u operaciones observables deberán realizarse o incluirse para la medición de una variable latente.

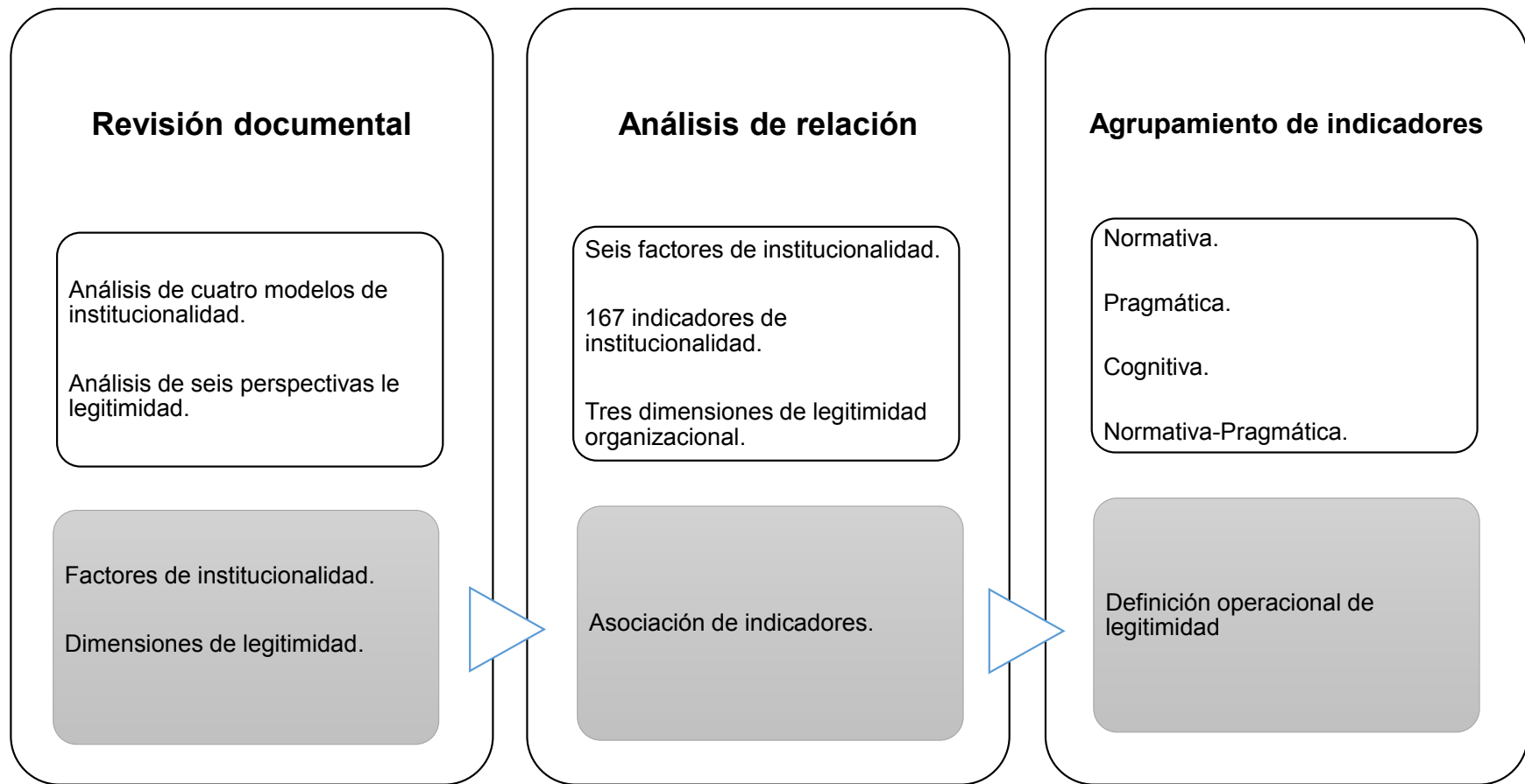


Figura 17. Síntesis del análisis y resultados de la etapa cualitativa de investigación (CUAL). Elaboración propia

5.2 Análisis y resultados de la información cuantitativa (CUAN)

Se mencionó al inicio que el propósito de este capítulo es presentar el análisis realizado y los resultados obtenidos tanto en la revisión documental (fase cualitativa de investigación), como de la información obtenida de la administración de los instrumentos de medición (fase cuantitativa de investigación), atendiendo el diseño de investigación seleccionado para este estudio (diseño mixto exploratorio secuencial). En ese orden de ideas, en esta sección se presenta el análisis realizado a los datos cuantitativos obtenidos de la aplicación de los cuestionarios a las muestras de beneficiarios y donantes y los resultados observados, mismos que fueron analizados empleando para ello el programa estadístico de cómputo IBM SPSS Statistics 22.

Primero, se evaluó la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición a través de medidas de consistencia interna como el alfa de Cronbach, lo que ayudó a determinar si las respuestas a los Ítems o reactivos establecidos en los cuestionarios son coherentes (Hernández et al., 2010, p. 303). Posteriormente, se presentan los resultados derivados del análisis descriptivo de los datos demográficos de los encuestados, con el propósito de detallar apropiadamente las características de las muestras (Berenson & Levine, 1996, p. 2), así como también los resultados obtenidos del análisis descriptivo de las preguntas abiertas que fueron incluidas al final de los cuestionarios. Por último y dado que la finalidad de la investigación no es únicamente exploratoria y descriptiva, se realizó análisis estadístico inferencial de los datos, con el propósito de verificar las hipótesis de investigación establecidas.

5.2.1 Validación del instrumento de medición.

Uno de los objetivos de esta investigación es analizar la asociación que existe entre los factores de desarrollo institucional y de legitimidad organizacional de las OSC del estado de Chihuahua. Al no encontrar en la revisión documental datos o un modelo que permitiera medir cuantitativamente esta relación, se optó por

desarrollar un instrumento de medición con base en indicadores de institucionalidad, que describen la actuación de la OSC y en dimensiones de legitimidad organizacional, que describen la percepción de la comunidad sobre las distintas dinámicas de conducta de la organización. En el capítulo de metodología se definió como unidad de análisis la percepción de los donantes de la OSC y los beneficiarios de sus programas sociales. En ese caso y en atención a las características propias de la unidad de análisis (percepción del beneficiario y percepción del donante) se optó por presentar dos versiones del cuestionario: uno diseñado para ser respondido por el beneficiario de los programas de la OSC y el segundo por el donante.

5.2.1.1 Confiabilidad.

Toda medición o instrumento de recolección de datos debe de reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad. Con los datos obtenidos de la administración de los cuestionarios a las muestras especificadas (beneficiarios y donantes), se procedió a realizar el análisis de confiabilidad, para lo cual se empleó el método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach que permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medición a través de un conjunto de ítems que se espera midan el mismo constructo o dimensión teórica.

Tabla 34

Estadísticas de fiabilidad: Coeficiente alpha de Cronbach

| Donante | | | | | Usuario | | | | |
|------------------|----------------------|-----------------------|----|-------|------------------|----------------------|-----------------------|----|-------|
| Alfa de Cronbach | Elementos analizados | Casos | N | % | Alfa de Cronbach | Elementos analizados | Casos | N | % |
| .977 | 82 | Válido | 30 | 100.0 | .908 | 38 | Válido | 30 | 100.0 |
| | | Excluido ^a | 0 | 0.0 | | | Excluido ^a | 0 | 0.0 |
| | | Total | 30 | 100.0 | | | Total | 30 | 100.0 |

Nota: N: número de cuestionarios.

La magnitud del Alpha de Cronbach indica la fiabilidad del instrumento de medición: 0.25 indica baja fiabilidad, 0.50 media fiabilidad, 0.075 regular fiabilidad, 0.90 o mayor fiabilidad elevada.

Los resultados del análisis fueron 0.977 para el cuestionario diseñado para el donante y de 0.908 para el caso del usuario y se pueden observar en la tabla 34. El alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados, por lo que mientras más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor será la consistencia interna de los ítems analizados. En este caso, se procesaron 30 cuestionarios válidos y fueron analizados la totalidad de los ítems presentes en cada uno de ellos (82 ítems en el instrumento del donante y 38 ítems en el instrumento del usuario). El valor de los coeficientes obtenidos indica que los instrumentos son fiables y que realizan mediciones estables y consistentes.

5.2.1.2 Validez.

La validez refiere al grado en que un instrumento mide lo que pretende medir (Hernández et al., 2010, p. 201). En este caso, la validez del instrumento de medición está relacionado con el contenido, cuyo dominio está sustentado en el trabajo realizado durante el análisis documental y en la opinión del panel de expertos (Bernal, 2006, p. 224). El detalle de estas actividades fue descrito en el capítulo de metodología y en la primera sección de este capítulo (recolección y análisis de la información cualitativa).

5.2.1.3 Objetividad.

Un instrumento de medición objetivo es aquel que no es permeable a la influencia del investigador que lo administra, lo califica o lo interpreta (Mertens, 2005).⁶⁸ En este caso la objetividad del instrumento se reforzó a través de la estandarización de la aplicación de los cuestionarios a los participantes. Es decir, se cuidó que las instrucciones, las condiciones, así como la forma de conducirse de los investigadores con los encuestados durante la aplicación, fuera la misma. De igual

⁶⁸ Citado por Hernández et al. (2010, p. 207)

manera, el procesamiento de los datos obtenidos fue realizado a través de los mismos métodos de análisis.

5.2.2 Análisis descriptivo

A continuación, se muestran los resultados obtenidos del estudio y análisis de los participantes y de sus respuestas a las preguntas abiertas. Primeramente, se presenta la descripción y resumen de las características de las muestras y después la descripción y resumen de las respuestas obtenidas. Los resultados de donantes y beneficiarios se muestran por separado.

5.2.2.1 Donantes.

La composición de la muestra de los donantes se presenta en la figura 18, donde se puede apreciar que la proporción mayor corresponde a las fundaciones, seguida de las empresas maquiladoras y particulares.

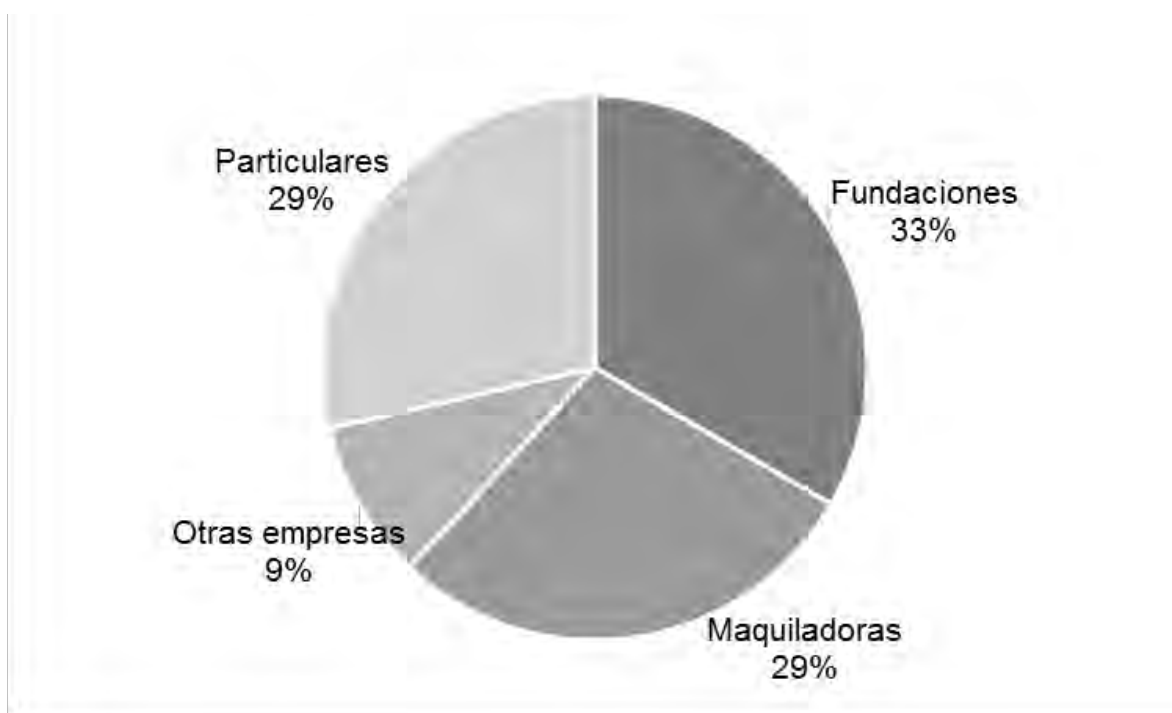


Figura 18. Composición de la muestra de donantes. Elaboración propia

De los donantes encuestados, el 60% pertenecen al género femenino y 40% al masculino; cerca del 50% se encontró en un rango de edad entre los 36 y 45 años y el 40% contaba con más de 46 años. En relación con la escolaridad, se observó que cerca del 90% contaba con licenciatura o un grado de estudio mayor. Se observó que más del 60% de los entrevistados contaba con 4 años o más de relación con el trabajo de las OSC en la región.

En el capítulo de metodología se mencionó que, durante el diseño del cuestionario, se optó por incluir una serie de preguntas abiertas (tercera sección del instrumento de medición) con el propósito de identificar información adicional a la descrita por los indicadores de institucionalidad empleados en el estudio. Las respuestas obtenidas de los participantes fueron procesadas y los resultados se presentan a continuación.

Pregunta 1: En su opinión, ¿cuáles son las prácticas que para tener mayor aceptación en la comunidad deben de ser incluidas y fomentadas por las OSC en el desarrollo de sus actividades?

Cerca del 40% de los donantes entrevistados opinó que las acciones que deben ser fomentadas por las OSC para tener mayor aceptación en la comunidad son las relacionadas con la transparencia en el uso y manejo de los recursos, seguido de las acciones orientadas a la comunicación y difusión de sus programas de trabajo y de los resultados obtenidos (30%). No se observó en los resultados información adicional a la contemplada por los indicadores de institucionalidad.

Pregunta 2: En su opinión, ¿Cuáles son las prácticas destacadas que realizan las OSC y que contribuyen a su aceptación en la comunidad?

En la opinión de la mitad de los donantes encuestados, las actividades que han fortalecido la percepción de las OSC en la comunidad son las relacionadas con la transparencia y la rendición de cuentas; cerca del 30% de los participantes

respondió que las acciones que reflejan el compromiso y sentido social de la OSC son bien apreciadas por la comunidad.

Pregunta 3: Para usted, ¿qué aspecto es fundamental para otorgar y mantener su respaldo a las OSC?

Alrededor del 60% de los donantes reportó como esencial la transparencia y la rendición de cuentas por parte de la OSC para proporcionar su respaldo. Por otro lado, un 20% de los participantes manifestó que la atención a necesidades sociales reales es imprescindible para otorgar su colaboración. No se observó en los resultados información adicional a la contemplada por los indicadores de institucionalidad.

5.2.2.2 Beneficiarios.

La composición de la muestra de beneficiarios se presenta en la figura 19, donde se puede apreciar que el 33% de los participantes pertenecen a OSC dedicadas a la atención de la discapacidad, 20% a la atención a la salud, 17% a la atención de la violencia, 17% a actividades de desarrollo social y un 13% a la atención a la mujer embarazada en desamparo.

De los beneficiarios encuestados poco más del 70% pertenecen al género femenino; mientras que en relación con la edad de los participantes alrededor del 50% se encontraban entre los 16 y los 35 años y el 40% entre los 36 y los 45 años de edad. Sobre el nivel de estudios de los encuestados, se observó que el 60% tenía estudios básicos y más del 20% estudios de preparatoria. El 87% de los usuarios participantes recibió atención por un periodo de 1 a 3 años, mientras que el resto por un periodo de 4 años o más.

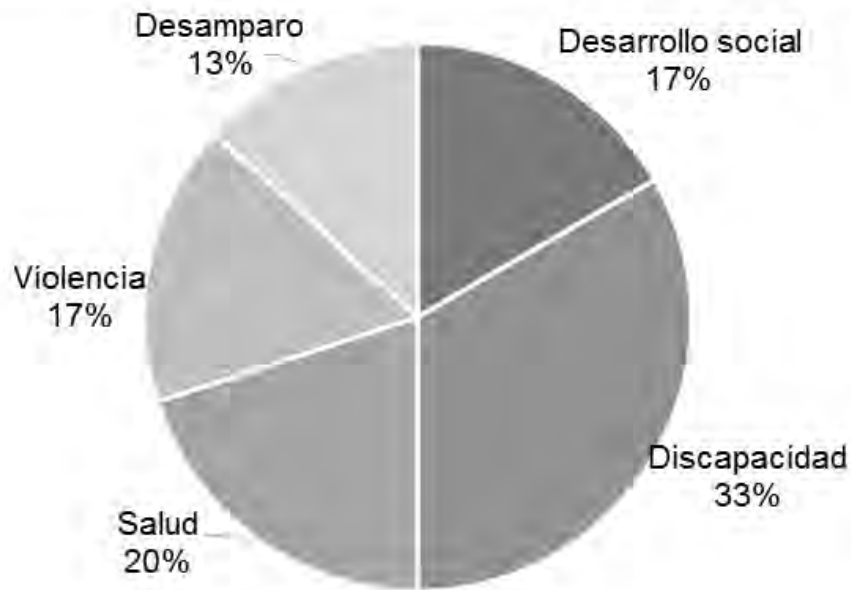


Figura 19. Composición de la muestra de beneficiarios. Elaboración propia

Al igual que en el caso del donante, en el diseño del cuestionario para el usuario, se optó por incluir una serie de preguntas abiertas (tercera sección del instrumento de medición) con el propósito de identificar información adicional a la descrita por los indicadores de institucionalidad empleados en el estudio. Las respuestas obtenidas de los usuarios fueron procesadas y los resultados se presentan a continuación.

Pregunta 1: Del servicio que recibe, ¿qué es lo que más le agrada?

De las respuestas obtenidas, se observó que cerca del 50% de los encuestados manifestaron apreciar la calidez del ambiente y el trato cordial que reciben en la OSC. Un 40% de los entrevistados opinaron que la variedad y calidad de los programas disponibles en la organización es uno de los factores que más aprecian.

Pregunta 2. ¿Cuál es la razón por la que usted permanece en la OSC?

En relación con la razón por la que el usuario permanece vinculado con la organización, el 47% manifestó que obedece a que su condición ha evolucionado satisfactoriamente a través de los servicios recibidos en la OSC; el 33% reportó que es el único lugar donde se le ha brindado atención y respaldo a su situación. Finalmente el 20% indicó que es debido a los bajos costos y formas de pago de los servicios que reciben.

Pregunta 3. Si usted fuera el director de la OSC, ¿qué cambiaría o mejoraría?

La gran mayoría de los usuarios manifestaron estar satisfechos con los programas y servicios que reciben en la OSC, sin embargo, un porcentaje significativo (23%) indicó que implementarían estrategias orientadas a asegurar la calidad del servicio, seguido de incrementar el alcance de la difusión de los programas de trabajo de la OSC en la comunidad (17%). Finalmente, en una proporción menor manifestaron la importancia de mejorar las capacidades del personal e incrementar y mejorar la infraestructura (13% respectivamente).

5.2.3 Análisis estadístico inferencial

Como parte del análisis de los datos obtenidos de la administración de los cuestionarios a donantes y usuarios, fueron realizadas ciertas pruebas estadísticas seleccionadas considerando el tipo de escala de medición, las características de las muestras, la eficiencia de la prueba y las hipótesis de investigación planteadas.

5.2.3.1 Análisis de correlación.

El coeficiente de correlación de Pearson permite determinar si dos variables se encuentran relacionadas entre sí (Hernández Sampieri et al., 2010, p. 311). Dado

que los datos obtenidos provienen de muestras distintas (donantes y beneficiarios), los análisis estadísticos se realizaron por separado.⁶⁹

5.2.3.1.1 Donantes.

Con los datos obtenidos de los donantes se realizó el análisis correspondiente, determinando primeramente los índices de correlación de los factores de institucionalidad que se muestran en la tabla 35.

Tabla 35

Índices de correlación de los factores de institucionalidad (donantes)

| Factores | Legitimidad Organizacional | Estructura organizacional | Pensamiento estratégico | Sustentabilidad | Comunicación y visibilidad | Capital social | Administración de recursos |
|----------------------------|----------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------|----------------------------|----------------|----------------------------|
| Legitimidad Organizacional | 1 | .771** | .895** | .895** | .794** | .915** | .922** |
| Estructura organizacional | | 1 | .761** | .653** | .643** | .797** | .779** |
| Pensamiento estratégico | | | 1 | .751** | .770** | .879** | .852** |
| Sustentabilidad | | | | 1 | .715** | .754** | .795** |
| Comunicación y visibilidad | | | | | 1 | .794** | .768** |
| Capital social | | | | | | 1 | .885** |
| Administración de recursos | | | | | | | 1 |

Nota: El coeficiente r de Pearson puede variar desde -1.00 a $+1.00$, donde el signo indica la dirección de la correlación y el valor numérico, la magnitud.

** La correlación es significativa al nivel de 0.01

Los índices de correlación de los factores de institucionalidad indican que se encuentran considerablemente relacionados con la legitimidad organizacional. Además, el valor de significancia obtenido (0.01) muestra que existe una certeza del 99% de que las correlaciones son verdaderas. Se observó que las acciones que integran el factor de administración de los recursos y el factor de capital social en su conjunto presentan los coeficientes más altos (0.922 y 0.915 respectivamente), lo que indica que son los factores que presentan una correlación muy fuerte con la legitimidad organizacional.

⁶⁹ Interpretación del coeficiente r de Pearson: Si $r=1$, existe una correlación positiva perfecta. Si $0 < r < 1$, existe correlación positiva. Si $r = 0$, no existe correlación. Si $-1 < r < 0$, existe correlación negativa. Si $r = -1$, existe una correlación negativa perfecta.

En la tabla 36 se muestran los coeficientes de correlación obtenidos para las dimensiones de legitimidad organizacional. Se observó que cada una de las dimensiones presenta una correlación considerable con la percepción general. El nivel de significancia observado (0.01) indica que existe una certeza del 99% de que las correlaciones son verdaderas. Los índices obtenidos por las dimensiones de legitimidad normativa y cognitiva (0.930 y 0.913 respectivamente) mostraron que existe una correlación muy fuerte con la percepción generalizada de legitimidad.

Tabla 36

Índices de correlación de las dimensiones de legitimidad (donantes)

| Dimensiones | Normativa | Pragmática | Cognitiva | Legitimidad organizacional |
|----------------------------|-----------|------------|-----------|----------------------------|
| Normativa | 1 | .660** | .834** | .930** |
| Pragmática | | 1 | .635** | .844** |
| Cognitiva | | | 1 | .913** |
| Legitimidad organizacional | | | | 1 |

Nota: El coeficiente r de Pearson puede variar desde -1.00 a +1.00, donde el signo indica la dirección de la correlación y el valor numérico, la magnitud.

** La correlación es significativa al nivel de 0.01.

5.2.3.1.2 Beneficiarios

Con los datos obtenidos de la muestra de usuarios se determinaron los coeficientes de correlación de Pearson para los factores de institucionalidad que son mostrados en la tabla 37. Los índices de los factores de pensamiento estratégico (0.768), sustentabilidad (0.854), capital social (0.893) y administración de los recursos (0.816) revelan una correlación significativa o considerable con la legitimidad organizacional, mientras que el factor de estructura manifiesta una correlación media; en estos casos, el valor del índice de significancia obtenido (0.01) muestra que las correlaciones son verdaderas con un 99% de certeza.

Tabla 37

Índices de correlación de los factores de institucionalidad (beneficiarios)

| Factores | Legitimidad Organizacional | Estructura | Pensamiento estratégico | Sustentabilidad | Comunicación y visibilidad | Capital Social | Administración de recursos |
|----------------------------|----------------------------|------------|-------------------------|-----------------|----------------------------|----------------|----------------------------|
| Legitimidad Organizacional | 1 | .513** | .768** | .854** | .334 | .893** | .816** |
| Estructura organizacional | | 1 | .108 | .454* | .041 | .555** | .281 |
| Pensamiento estratégico | | | 1 | .696** | .519** | .573** | .749** |
| Sustentabilidad | | | | 1 | .253 | .705** | .732** |
| Comunicación y visibilidad | | | | | 1 | .294 | .469** |
| Capital Social | | | | | | 1 | .638** |
| Administración de recursos | | | | | | | 1 |

Nota: El coeficiente r de Pearson puede variar desde -1.00 a +1.00, donde el signo indica la dirección de la correlación y el valor numérico, la magnitud.

* La correlación es significativa al nivel de 0.05

** La correlación es significativa al nivel de 0.01.

Finalmente, con los datos obtenidos de la muestra de los usuarios, se determinaron los índices de correlación para las dimensiones de legitimidad organizacional y son mostrados en la tabla 38. Los valores obtenidos indican que existe una correlación muy fuerte con la dimensión pragmática (0.927) y cognitiva de legitimidad (0.905) y una correlación considerable con la dimensión normativa (0.861). El coeficiente de significancia obtenido (0.01) indica que las correlaciones son ciertas con un 99% de certeza.

Tabla 38

Índices de correlación de las dimensiones de legitimidad (beneficiarios)

| Dimensiones | Normativa | Pragmática | Cognitiva | Legitimidad organizacional |
|----------------------------|-----------|------------|-----------|----------------------------|
| Normativa | 1 | .676** | .744** | .861** |
| Pragmática | | 1 | .744** | .927** |
| Cognitiva | | | 1 | .905** |
| Legitimidad organizacional | | | | 1 |

Nota: El coeficiente r de Pearson puede variar desde -1.00 a +1.00, donde el signo indica la dirección de la correlación y el valor numérico, la magnitud.

** La correlación es significativa al nivel de 0.01.

5.2.3.2 Análisis de diferencia de grupos.

Una de las pruebas estadísticas empleada para evaluar si dos grupos (muestras) difieren de manera significativa respecto a sus medias en relación al análisis de una misma variable, es la Prueba *t* (Hernández et al., 2010, p. 319). De esta forma, se procedió a comparar los resultados obtenidos de la muestra de donantes y beneficiarios en relación con su percepción de legitimidad organizacional a través del cálculo del estadístico *t* y de su nivel de significancia.⁷⁰

Tabla 39

Resultados de la prueba t para muestras independientes.

| Prueba de muestras independientes | | Prueba de Levene de calidad de varianzas | | Prueba t para la igualdad de medias | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|--|-------|-------------------------------------|--------|------------------|----------------------|------------------------------|
| | | F | Sig. | t | gl | Sig. (bilateral) | Diferencia de medias | Diferencia de error estándar |
| Legitimidad organizacional | Se asumen varianzas iguales | 0.423 | 0.518 | 1.430 | 58 | 0.158 | 0.150 | 0.105 |
| Normativa | No se asumen varianzas iguales | 6.007 | 0.017 | 1.723 | 49.123 | 0.091 | 0.17667 | 0.10254 |
| Pragmática | Se asumen varianzas iguales | 0.239 | 0.627 | 1.468 | 58 | 0.147 | 0.20000 | 0.13622 |
| Cognitiva | Se asumen varianzas iguales | 1.322 | 0.255 | 0.742 | 58 | 0.461 | 0.08000 | 0.10775 |

Nota: F=valor de la diferencia entre las varianzas de los grupos; Sig.=nivel de significancia para la prueba de Levene; t=valor del estadístico *t*; gl=grados de libertad; Sig. (bilateral) = nivel de significancia para la prueba *t*.

* $p < 0.05$

La tabla 39 muestra el concentrado de los resultados obtenidos del cálculo del estadístico *t* para ambas muestras. Se observan los índices resultantes de la prueba de Levene (contraste de varianzas) y de la prueba *t* (contraste de medias) tanto para la legitimidad organizacional, como para cada una de sus dimensiones

⁷⁰ Se analizó si existen diferencias significativas entre las medias de la percepción generalizada de legitimidad de los usuarios y los donantes. Se estableció 0.05 como nivel de significancia para la prueba. Bajo el supuesto de normalidad e independencia de los datos obtenidos, la prueba de Levene indicó que las varianzas son iguales, por lo que se procedió a analizar los resultados de la prueba *t*, donde el *p* valor obtenido (0.158) indicó el rechazo de la hipótesis de investigación de diferencia de grupos.

(normativa, pragmática y cognitiva). Los índices de significancia obtenidos de la prueba t indican que no existen diferencias significativas entre las muestras estudiadas en relación a la percepción de legitimidad organizacional.

5.2.3.3 Validación de hipótesis.

En relación con las hipótesis planteadas para este estudio y con base en los resultados obtenidos de los análisis cuantitativos realizados, se observó que los factores de desarrollo institucional se encuentran asociados significativamente con la percepción del donante. Para la muestra de usuarios se determinó que sólo algunos de los factores de institucionalidad se encuentran relacionados significativamente con la legitimidad organizacional.

Del mismo análisis se derivó que los factores de estructura organizacional y de administración de los recursos se encuentran asociados positivamente con la percepción de legitimidad, sin embargo, las acciones relacionadas con la administración de los recursos inciden fuertemente en la percepción del donante. Por otro lado, los coeficientes obtenidos de los datos de los usuarios indican que a pesar de que los factores de estructura organizacional y de administración de los recursos se encuentran asociados con la percepción de legitimidad, son las acciones relacionadas con el factor de capital social las que presentan mayor incidencia en la percepción del beneficiario.

Los índices de correlación obtenidos del análisis de las dimensiones de legitimidad muestran que las acciones asociadas con la legitimidad normativa inciden en mayor medida en la percepción del donante que las acciones correspondientes a las otras dos dimensiones de legitimidad. En cambio, los índices obtenidos de la muestra de usuarios explican que las acciones asociadas con la dimensión pragmática presentan mayor incidencia en la percepción del beneficiario.

Finalmente, los resultados derivados del análisis de diferencias de grupo (prueba t) indican que no existen diferencias significativas entre la percepción de legitimidad en función del grupo analizado.

Tabla 40

Resultados de la validación de hipótesis.

| Hipótesis | Tipo de hipótesis | Método de prueba | Resultado | |
|---|----------------------|---------------------------------------|-------------|-------------|
| | | | Donantes | Usuarios |
| Los factores de desarrollo institucional están asociados significativamente con la legitimidad organizacional. | Correlacional | Coeficiente de correlación de Pearson | Aceptada | No aceptada |
| Los factores de estructura organizacional y de administración de recursos están asociados mayormente con la percepción de legitimidad organizacional. | Correlacional | Coeficiente de correlación de Pearson | No aceptada | No aceptada |
| La dimensión normativa de legitimidad se asocia mayormente con la percepción de legitimidad organizacional. | Correlacional | Coeficiente de correlación de Pearson | Aceptada | No aceptada |
| Sí existen diferencias entre la percepción de legitimidad organizacional de beneficiarios y donantes. | Diferencia de grupos | Prueba t para muestras independientes | | No aceptada |

Nota: Elaboración propia.

La tabla 40 muestra el resumen de las hipótesis establecidas en la parte introductoria de esta investigación, se identifica el tipo de hipótesis, el método de prueba seleccionado para su verificación, así como también el resultado derivado de la prueba, clasificado en muestra de donantes y muestra de usuarios.

Finalmente, la figura 20 muestra una síntesis del trabajo realizado en esta parte de la investigación y que corresponde al análisis de la información cuantitativa (QUAN). Las actividades realizadas fueron organizadas de la siguiente manera: validación de los instrumentos de medición a través del cálculo del índice alpha de Cronbach, donde el valor de los coeficientes obtenidos indica que los instrumentos son fiables y que realizan mediciones estables y consistentes.

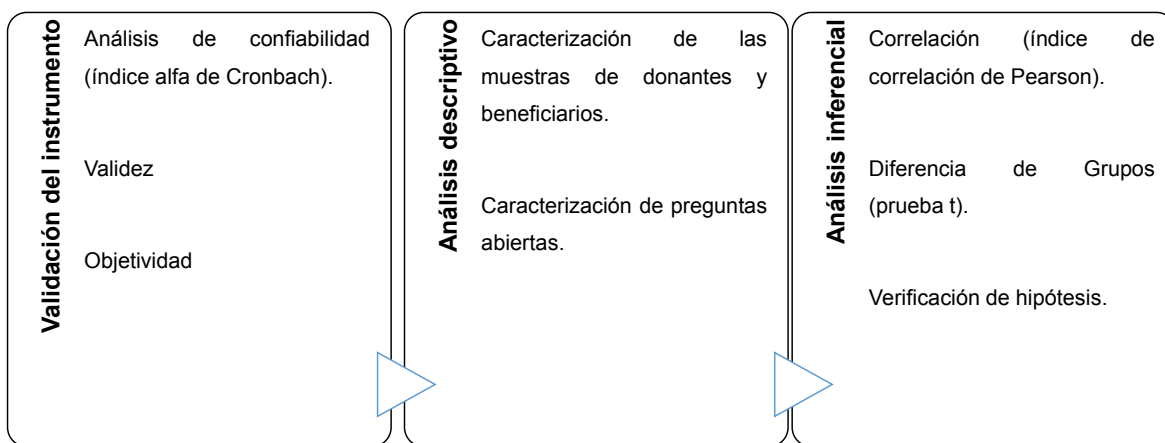


Figura 20. Síntesis del análisis y resultados de la etapa cuantitativa de investigación (CUAN). Elaboración propia

Posteriormente, se realizó el análisis de composición de las muestras, donde se determinó la procedencia de los participantes, la composición por género, por rango de edad, por escolaridad y por antigüedad con la OSC, principalmente. En relación a las preguntas abiertas incluidas en la sección final de ambos cuestionarios, se determinó la incidencia de las respuestas de los participantes, donde no se encontraron elementos adicionales a los indicadores de institucionalidad en la opinión de los donantes; mientras que lo obtenido del análisis de las respuestas de los usuarios indica que la calidad de los programas

de atención y el trato al usuario son elementos que inciden ampliamente en la percepción del beneficiario.

En relación con las pruebas estadísticas realizadas se obtuvieron los factores de institucionalidad con mayor incidencia desde la percepción de ambas muestras, donde destacaron las acciones relacionadas al factor de administración de los recursos como las de mayor influencia en la opinión del donante; mientras que las acciones relacionadas con la capacidad de la OSC para colaborar socialmente y obtener beneficios (factor de capital social) mostraron mayor índice de asociación en la percepción del usuario. Por otro lado, del análisis de las dimensiones de legitimidad, se observó que las determinantes son la dimensión normativa y la dimensión pragmática en la opinión del donante y del usuario respectivamente. En el análisis de grupos (prueba *t*), no se encontraron diferencias estadísticamente significativas en relación con la percepción de legitimidad entre ambas muestras.

Por último, con los resultados obtenidos de los análisis estadísticos se procedió a realizar la verificación por grupo de estudio (donantes y beneficiarios) de las hipótesis de investigación planteadas y cuyo resultado se mostró en la tabla 40 de este mismo capítulo.

6. CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta investigación es determinar la relación entre el desarrollo institucional de las OSC del estado de Chihuahua y la legitimidad organizacional con la que son percibidas por la comunidad. Para ello, se realizó un análisis a través de técnicas de investigación cualitativa¹ de los distintos modelos localizados durante la revisión de literatura, obteniendo los factores de institucionalidad que reflejan la dinámica conductual de las OSC de la región y las dimensiones de legitimidad que describen cómo incide su conducta en la percepción de la audiencia. Posteriormente fueron establecidas las asociaciones preliminares entre ambas variables (etapa cualitativa de investigación). Con los resultados obtenidos, fue diseñado un cuestionario que fue administrado a beneficiarios y donantes que forman parte de la comunidad de las OSC, lo que permitió la validación estadística del instrumento, la caracterización de ambas muestras y la realización de distintas pruebas estadísticas con la finalidad de validar las hipótesis de investigación (etapa cuantitativa de investigación). En ese orden de ideas, se presenta a continuación la discusión de los resultados y conclusiones obtenidas.

6.1 Conclusiones en función de las etapas de investigación

- Derivado de la revisión documental, se identificaron 6 factores de institucionalidad compuestos por una serie de elementos observables (indicadores) que explican el comportamiento y la forma como se conduce socialmente la OSC (Ayala, 1992, p.10). Se reconocieron tres dimensiones de legitimidad organizacional (Suchman, 1995, p. 577) que describen cómo incide la dinámica de conducta de la organización en la percepción social.

¹ Para la determinación de los factores de institucionalidad y de legitimidad organizacional y sus respectivas asociaciones, se empleó entre otras técnicas de investigación cualitativa, la discusión de grupo de expertos, entrevistas abiertas, observación de grupos, análisis y comparación de contenidos.

- Como resultado del análisis de relación entre factores de institucionalidad y dimensiones de legitimidad, se concluyó que dependiendo de la naturaleza de las acciones de la OSC se genera un impacto distinto en la percepción de la comunidad (Suchman, 1995, p. 577).
- Se obtuvo una definición operacional de legitimidad organizacional (variable latente) sustentada en elementos observables (indicadores de institucionalidad), que en su conjunto explican el comportamiento de la OSC y la forma como se conduce socialmente (Ayala, 1992, p.10).
- Se desarrolló y validó estadísticamente una escala de medición que permite dimensionar la relación entre la dinámica de conducta de la OSC y la legitimidad organizacional con que es percibida por el donante y beneficiario. Los valores obtenidos del cálculo del índice alpha de Cronbach, indicaron que los instrumentos son fiables y que realizan mediciones estables y consistentes.
- El análisis descriptivo de las muestras se realizó por separado. La muestra de donantes estuvo compuesta por fundaciones, empresas maquiladoras y particulares, principalmente. El 60% de la población estuvo formada por participantes del género femenino y casi la totalidad de los encuestados presentó un grado de estudios importante (licenciatura o más). Finalmente, la mayor parte de los donantes (60%) presentó amplio conocimiento sobre las actividades de las OSC.
- La muestra de beneficiarios fue compuesta por participantes de los programas de OSC dedicadas a la asistencia social.² La proporción mayor (70%) pertenece al género femenino y el rango de edad observado fue de 16 a 45 años, principalmente. La mayor parte de los encuestados (60%) posee estudios básicos y la permanencia del usuario en la OSC va de 1 a 3 años en una proporción altamente significativa (87%).
- Derivado de las respuestas de los donantes a los cuestionamientos abiertos, no se encontraron elementos adicionales a los ya descritos por los indicadores de

² Conforme a lo establecido en la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social.

institucionalidad y se identificó que la transparencia y rendición de cuentas son elementos clave para la gestión de legitimidad.

- Se observó que el grueso de las respuestas de los beneficiarios a las preguntas abiertas se orientan a la calidad de los servicios derivados de los programas de atención que brinda la OSC principalmente, por lo que es recomendable reconsiderar los indicadores asociados a la calidad de los servicios, detallarlos y complementar si se estima necesario.
- En su conjunto, las acciones orientadas a la administración eficiente y eficaz de los recursos de la OSC (Robbins & Decenzo, 2002, p. 5), presentaron mayor incidencia en la percepción del donante con base en los resultados obtenidos del análisis de correlación por factor de institucionalidad. Mientras que el análisis por dimensión de legitimidad indicó que la legitimidad que deriva de la percepción de las acciones de la OSC, se relaciona principalmente con el cumplimiento de las normas y estándares sociales (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648).
- Las respuestas de los usuarios, analizadas a través de los índices de correlación por factor de institucionalidad, mostraron que las acciones que influyen mayormente en su percepción son las asociadas con la capacidad de la OSC para relacionarse y colaborar socialmente en beneficio de sus propuestas y de sus usuarios (Etkin, 2007, p. 313-315). Mientras que el análisis por dimensión de legitimidad mostró que la legitimidad que deriva de la percepción de las acciones de la OSC, se relaciona principalmente con la relación de intercambio que se da entre la organización y beneficiario (Suchman, 1995, p. 578).
- La última de las pruebas estadísticas realizadas (diferencia de grupos) a los datos obtenidos, mostró que no existen diferencias significativas en la percepción de usuarios y donantes sobre el comportamiento de la OSC.

6.2 Conclusiones en función de los objetivos de investigación

De acuerdo con los objetivos planteados al inicio de la investigación se concluyó que:

- Se identificó a través de la revisión documental y la opinión de los expertos que, la relación entre el desarrollo institucional y la legitimidad organizacional se define por la incidencia del comportamiento de la OSC en la percepción de la audiencia.
- Derivado del análisis y discusión de los modelos encontrados en la revisión documental, se determinaron seis factores de institucionalidad que en su conjunto describen la dinámica de conducta de la OSC (Ayala, 1992, p.10; Sánchez, 2006, p.101) y tres dimensiones de legitimidad organizacional que explican la forma cómo la actuación de la OSC impacta en la percepción del observador (Suchman, 1995, p. 577).
- Se analizó la asociación entre los factores de institucionalidad y la legitimidad organizacional a través del estudio de correlación, donde se determinó la magnitud de la relación de cada factor de institucionalidad con la legitimidad organizacional desde la perspectiva del donante y del usuario.
- Se estableció la magnitud de la relación entre las dimensiones de legitimidad y la percepción generalizada de donantes y usuarios a través de análisis de correlación.
- Se contrastaron los resultados de la percepción de los donantes y los beneficiarios sobre el comportamiento de la OSC y no se observaron diferencias estadísticamente significativas.

6.3 Conclusiones en función de las hipótesis de investigación

En relación con las hipótesis planteadas para la etapa cuantitativa de investigación, se concluyó que:

- Los factores de desarrollo institucional están asociados significativamente con la legitimidad organizacional.

La actuación de la OSC descrita por el conjunto de factores de institucionalidad se encuentra relacionada considerablemente con la opinión de los donantes, por lo que la hipótesis establecida para este grupo de

análisis en particular, fue aceptada. Por otro lado, sólo algunos de los factores de institucionalidad mostraron relación significativa con la percepción del usuario en relación con el comportamiento de la OSC, por lo que la hipótesis para este grupo, fue rechazada.

- Los factores de estructura organizacional y de administración de recursos están asociados mayormente con la percepción de legitimidad organizacional.

Se observó que las acciones asociadas con el marco legal y los órganos de gobierno de la OSC y que componen el factor de estructura organizacional (Fechac, 2009), no representan las de mayor influencia en la percepción del grupo de donantes, por lo que la hipótesis fue rechazada. De igual forma, se comprobó que la capacidad de relacionarse y de colaborar socialmente para obtener beneficios (Etkin, 2007, p. 313-315), incide principalmente en la opinión del beneficiario, por lo que la hipótesis fue rechazada también para este grupo.

- La dimensión normativa de legitimidad se asocia mayormente con la percepción de legitimidad organizacional.

Se concluyó que la dimensión normativa de legitimidad, que considera las acciones orientadas al cumplimiento de normas y estándares sociales (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648), determina ampliamente la percepción generalizada de legitimidad en el donante, por lo que la hipótesis fue aceptada. Caso contrario, la dimensión pragmática de legitimidad, que considera la magnitud de respuesta de la OSC a los requerimientos del usuario (Suchman, 1995, p. 578), determina mayormente la percepción generalizada de este grupo de análisis, por lo que la hipótesis fue rechazada.

- Sí existen diferencias entre la percepción de legitimidad organizacional de beneficiarios y donantes.

Se rechazó la existencia de diferencias estadísticamente importantes entre la apreciación de los donantes y la de los usuarios sobre las acciones que describen la conducta de la organización, por lo que la hipótesis de investigación no fue aceptada.

6.4 Reflexiones y conclusiones generales

Como resultado de la etapa cualitativa de investigación, se definió operativamente la legitimidad organizacional, con base en elementos observables derivados del análisis de los indicadores de institucionalidad de la Fechac (2009) y que describen la dinámica de conducta de las OSC de la región.

De lo anterior, se determinó que la mayor proporción de las acciones descritas por los indicadores, disponen la conducta de la organización al cumplimiento de las normas jurídicas vigentes, de las normas de conducta y estándares sociales establecidos, a la implementación de políticas, planes y procedimientos operativos, a la administración de los recursos, etc.,³ generando un impacto en la percepción normativa de quien observa y evalúa el comportamiento de la OSC (Suchman 1995, p. 579-582; Brinkerhoff, 2005, p. 4-5).

Adicionalmente, aunque en proporción menor, se observó la presencia de indicadores que describen acciones que conducen a la OSC al análisis del contexto social, de sus propias capacidades y recursos, en pro de identificar las prioridades sociales existentes en la comunidad y de alinear sus objetivos y programas de trabajo al orden social requerido, incidiendo de esta forma en la percepción cognitiva del observador (Suchman, 1995, p. 582-583; Brinkerhoff, 2005, p. 6-7). Finalmente, se identificaron indicadores que promueven en la organización el establecimiento de relaciones de colaboración con otros actores sociales, que deriven en beneficios para las partes involucradas (Putnam, 1994, p. 237; Putnam, 1995, p. 67; Etkin, 2007, p. 313-315), por lo que se asoció con la percepción pragmática del observador (Suchman, 1995, p. 578). Es importante citar que se detectaron ciertos indicadores que por el alcance de las acciones descritas puede incidir en la percepción del observador en más de una dimensión (Brinkerhoff, 2005, p. 13), proporcionando más elementos para la validación y respaldo de una acción determinada. Los indicadores observados fueron asociados con la percepción normativa y pragmática.⁴

³ El análisis y discusión de los elementos que fueron asociados a la legitimidad normativa se encuentra en el capítulo 4.

⁴ Ídem.

La naturaleza del modelo de la Fechac (2009), da pie a que las acciones que son descritas por sus indicadores de institucionalidad tengan características esencialmente empresariales (Álvarez, 2009, p. 256). Lo anterior se confirmó al analizar el alcance de las acciones en la percepción del observador, concluyendo que orientan la conducta de la organización primordialmente al cumplimiento de cuestiones normativas relacionadas con su estructura organizacional y la administración de los recursos.

En ese orden de ideas y dada la trascendencia del modelo en la región, se han adoptado tales prácticas como patrones de conducta e incorporado en la dinámica diaria de la OSC, en algunos casos como parte de la mejora a sus procesos internos y en otros como pauta a seguir para acceder a recursos externos, al implementar prácticas que son avaladas socialmente (Álvarez, 2009, p. 258). Sin embargo, es importante mencionar que el propósito de los elementos descritos por los indicadores de institucionalidad, en su conjunto, es conducir a la OSC al cumplimiento del objeto social que le dio origen y asegurar su permanencia, a través de dar estructura a sus acciones y de guiar su relación con otros actores sociales (Ayala, 1992, p.10). Desde esta perspectiva, las acciones descritas por los indicadores responden a un propósito social general y coadyuvan a la finalidad de la organización.

Por otro lado, como resultado del análisis y discusión de los indicadores de institucionalidad empleados para este estudio, se validaron y sustentaron teóricamente los factores considerados por el modelo, lo que representa una aportación al trabajo realizado por Fechac. Además, la obtención de la definición operacional de legitimidad organizacional con base en elementos observables a través de las acciones de la OSC, generó una perspectiva de la influencia de la conducta de la OSC en la opinión de quien la observa (donante o beneficiario), lo que representa una contribución al campo de estudio en relación a un tema no abordado anteriormente en la región.

La legitimidad organizacional tiene que ver con la aceptación y el respaldo de la OSC por la comunidad (Tyler, 2006, p. 375-376), lo que manifiesta la credibilidad en ella y en sus acciones, convirtiéndola en un factor necesario y útil tanto para su

permanencia como para su desarrollo (Parsons, 1960).⁵ En ese orden de ideas y al ser un elemento no observable directamente, su resultado dependerá de la percepción de la gente sobre su desempeño (Suchman, 1995, p. 574), por lo que es importante conocer los elementos que describen la institucionalidad de la OSC, y que explican la forma como se conduce socialmente (Ayala, 1992, p.10). En ese sentido, la escala de medición diseñada representa una herramienta práctica con validez estadística que puede ser empleada por las propias OSC o profesionales dedicados a fomentar su desarrollo y profesionalización, para conocer cuáles y de qué forma impactan las acciones de la organización en la percepción de la gente.

La inclusión de ciertas preguntas abiertas en el diseño de las escalas de medición obedeció a tratar de encontrar elementos adicionales a los ya descritos por los indicadores de institucionalidad. Es decir, del análisis de las respuestas de los grupos encuestados, determinar nuevos elementos que debieran ser considerados e integrados como parte de los indicadores de institucionalidad del modelo. Del grupo de donantes, no se encontraron elementos adicionales que ameritaran ser incluidos, lo que valida en cierto modo la escala de medición propuesta al considerarse completa. Sin embargo, lo observado en los resultados del grupo de usuarios sugiere la presencia de elementos que orienten a la OSC a asegurar la calidad del servicio otorgado.

De los resultados obtenidos de las pruebas estadísticas realizadas como parte de la etapa cuantitativa de investigación, se concluyó que las acciones desempeñadas por la OSC (descritas por los indicadores de institucionalidad) presentan una asociación considerable con la percepción del donante, lo que posibilita a la organización a obtener legitimidad si tales conductas son aceptadas y respaldadas por el benefactor (Tyler, 2006, p. 375-376). Del análisis destacan las actividades que conducen a la OSC a la administración eficiente y eficaz de los recursos humanos y financieros (Robbins & Decenzo, 2002, p. 5). Adicionalmente, se concluye que la legitimidad que derive de la validación del desempeño de la organización (Parsons, 1960) es determinada por el cumplimiento de las normas y los estándares sociales establecidos (Aldrich & Fiol, 1994, p. 648).

⁵ Citado por Suchman (1995, p. 573).

En contraste, del análisis de percepción de los usuarios se concluyó que no todas las acciones asociadas a los factores de institucionalidad tienen un impacto significativo en su opinión. Se observó que aquellas que presentan mayor alcance en su opinión y por consiguiente pueden derivar en legitimidad al ser aceptadas, son las relacionadas con la capacidad de la organización para obtener beneficios resultado de su asociación y colaboración con otros actores sociales (Etkin, 2007, p. 313-315). Del mismo análisis, se determinó que la legitimidad resultante de la validación de su actuación estará en función de la receptividad de la OSC a las necesidades del usuario (Suchman, 1995, p. 578-579; Brinkerhoff, 2005, p. 5).

Finalmente, de la comparación de resultados entre los grupos analizados, se concluyó que no existen elementos que indiquen diferencias significativas entre la percepción de donantes y beneficiarios en relación con el comportamiento de la OSC, lo que significa que la pertenencia a un grupo en particular no tiene relación con la percepción sobre su conducta, o bien, no es determinante. Por otro lado, es importante destacar las diferencias entre las pruebas estadísticas realizadas para no confundir al lector con las conclusiones obtenidas.

El análisis de correlación busca determinar la correspondencia que existe entre dos variables de análisis, lo que se obtiene cuando los valores de una de ellas varían sistemáticamente con respecto a los valores de la otra. De esta forma, lo realizado en esa parte del análisis estadístico (descrito en el capítulo 4, de análisis y resultados), muestra la correspondencia observada entre cada uno de los factores de institucionalidad y la percepción generalizada del grupo en análisis (donantes o beneficiarios), con lo que se pudo determinar la reciprocidad de cada uno de ellos con el resultado final a través de la magnitud de los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos y fue posible definir el factor con mayor correspondencia con la variable en cuestión. Adicionalmente, se determinó la correspondencia entre cada dimensión de legitimidad (normativa, cognitiva o pragmática) y la percepción global resultante del análisis de cada grupo.

Por otro lado, el análisis de diferencia de grupos (prueba *t*) pretende comparar dos grupos independientes de observaciones con respecto a una misma variable para determinar si existe alguna diferencia significativa entre sus medias

con el propósito de concluir si las características del grupo en cuestión son determinantes en el resultado de la variable analizada. En este caso, el análisis realizado comparó las medias obtenidas del grupo de donantes y del grupo de beneficiarios en relación con la percepción sobre la conducta de la OSC, con la finalidad de determinar si las características del grupo influyeron en el resultado obtenido.

6.5 Recomendaciones

Dado los resultados obtenidos tanto en la etapa cualitativa y cuantitativa de la investigación, se observa que el contexto social actual obliga a las organizaciones sociales a centrar su atención e invertir gran parte de sus recursos humanos y materiales a la atención de cuestiones meramente administrativas con el propósito de mantener la estructura organizacional que les es requerida (Álvarez, 2009, p. 255); tarea adicional a su propósito social y programas de trabajo para la que en muchos de los casos no están preparadas o no cuentan con la infraestructura necesaria para hacerlo, orillándolas en algunos casos al incumplimiento normativo, al trabajo informal, incluso al descuido de su labor social, afectando su consolidación o su permanencia. Se sabe que la regulación, normalización y profesionalización de las OSC trae consigo ciertos beneficios no sólo a la organización sino a la comunidad en general y que las acciones que lleva a cabo en su conjunto coadyuvan al logro de su objeto social. Sin embargo, se sugiere realizar un análisis más profundo para determinar si estas estructuras predeterminadas resultan funcionales para estas organizaciones dada su naturaleza y propósito social.

En ese orden de ideas y derivado del análisis correlacional se recomienda a las organizaciones encargadas del desarrollo y capacitación de las OSC, asistirles en cuanto a la optimización de sus labores administrativas de tal forma que les permita alcanzar mayor eficacia y eficiencia. Así mismo se sugiere enfatizar en las actividades de gestión y de participación en redes de colaboración.

Por otro lado, considerando la limitante en cuanto al número de encuestas administradas y obtenidas (30 donantes y 30 usuarios), se recomienda ampliar la muestra en dos sentidos: en relación al número de participantes y en relación a la composición de la muestra para incrementar la fiabilidad de la escala y la consistencia y estabilidad de los resultados. Incluso, se sugiere realizar este tipo de estudio entre usuarios y donantes de OSC que correspondan a una categoría distinta a la considerada en esta investigación (Asistencia social)⁶ y contrastar resultados para determinar similitudes y divergencias en su percepción en relación al desempeño de la OSC.

En cuanto a los elementos de institucionalidad que fueron considerados para este estudio, el resultado del análisis del grupo de usuarios sugirió la inclusión de elementos que orienten a la OSC a asegurar la calidad del servicio otorgado, por lo que se recomienda determinar qué define la calidad del servicio brindado por la OSC, analizar los factores de institucionalidad de administración de recursos (humanos y voluntarios), pensamiento estratégico y sustentabilidad (dimensión de desarrollo), ubicar los indicadores asociados a la definición operacional de calidad en el servicio y realizar los ajustes necesarios.

Para las OSC, la utilidad de este trabajo radica en que auxilia en la comprensión del alcance de su dinámica conductual, definida por una serie de indicadores o elementos de institucionalidad, en la percepción de las personas, grupos u organizaciones con las que se relaciona (beneficiarios, donantes, voluntarios, pares, organizaciones de segundo piso, etc.), lo que pudiera ser de beneficio en la determinación de prioridades y definición de estrategias que la conduzcan a obtener la validación y el respaldo de sus acciones por el observador.

El modelo de legitimidad organizacional empleado para el diseño de la escala de medición, establece que deriva de la combinación de dos factores: la opinión del individuo sobre la deseabilidad de una acción de acuerdo a criterios personales (locus de referencia interno) y por la influencia externa (locus de referencia externo).

⁶ Conforme a lo establecido en la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social (Categoría 1).

Sin embargo, para este estudio, fueron analizadas sólo las respuestas correspondientes a la percepción individual (locus de referencia interno), por lo que se recomienda en un siguiente estudio considerar el locus de referencia externo en el análisis cuantitativo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aboites, L. (1989). *Territorio, poder e intereses privados: Ensayo sobre la política en Chihuahua, 1860-1930*. *Nueva Antropología*, Vol. X (No. 36), 65-87. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/159/15903604.pdf>
2. Aboites, L. (2011). *Chihuahua: historia breve*. México: Fondo de Cultura Económica.
3. Acotto, L. (2003). *Las organizaciones de la sociedad civil: un camino para la construcción de ciudadanía*. Buenos Aires: Espacio Editorial.
4. Aguilar, R. (2006). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos*. México: Universidad Iberoamericana.
5. Aldrich, H., & Fiol, M. (1994). *Fools rush in?* *The Academy of Management Review*, Vol. 19(4), 645-670. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258740>
6. Althusser, L. (1968). *Montesquieu, la política y la historia*. Madrid: Editorial Ciencia Nueva.
7. Álvarez, C. (2009). *Modelo teórico para evaluar la aportación de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) a la gobernabilidad en México* (Tesis doctoral) Recuperada de <http://132.248.9.195/ptd2009/junio/0645351/Index.html>
8. Amitai, E. (1993). *Organizaciones modernas*. México: Editorial Limusa.
9. Ayala, J. (1992). *Límites del mercado, límites del Estado*. México: INAP.
10. Beltran, M. (1988). La legitimidad en las organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* 43(88), p. 125-155. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/40183345>
11. Berenson, M., y Levine, D. (1996). *Estadística básica en administración: Conceptos y aplicaciones*. México: Prentice Hall.
12. Berger L., P. (1969). *El dosel sagrado. Para una teoría sociológica de la religión*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.
13. Berger, P., y Luckman, T. (2008). *La construcción social de la realidad*. Argentina: Amorrortu Editores.
14. Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Pearson.
15. Blanco, C. (2005). *Concepto de sociedad civil*. (Tesis) Recuperada de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/110248>
16. Bobbio, N. (1996). *Estado, gobierno y sociedad. Por una teoría general de la política*. (Trad. Fernández) México: Fondo de Cultura Económica.
17. Bozeman, B. (1998). *Todas las organizaciones son públicas*. México: Fondo de Cultura Económica.

18. Brinkerhoff, D. (2005). *Organizational legitimacy, capacity, and capacity development*. Leadership, Management, and Governance Project. Recuperado de <http://www.imgforhealth.org/node/126>
19. Bruce, A., y Langdon, K. (2002). *El pensamiento estratégico*. México: Editorial Grijalvo.
20. Buckley, W. (1970). *La sociología moderna y la teoría de sistemas*. Buenos Aires: Amorrortu.
21. Cadena Roa, J. (2004). *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
22. Calvillo, M., y Favela, A. (2004). Dimensiones cuantitativas de las organizaciones civiles en México. En Cadena Roa, *Las organizaciones civiles mexicanas* (pp. 73-120). México: Universidad Autónoma de México. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
23. Canto Chac, M. (2004). Disputa teórica sobre las organizaciones civiles. Un asunto político-ideológico. En J. Cadena Roa, *Las organizaciones civiles mexicanas hoy* (pp. 49-72). México: Centro de investigaciones interdisciplinarias en ciencias y humanidades.
24. Castell, M. (2000). Globalización, sociedad y política en la era de la información. *Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 4, 42-53. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/748/74810408.pdf>
25. Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil. (2009). *Estudio del grado de desarrollo de la capacidad institucional de las organizaciones de la sociedad civil*. Recuperado de http://www.cfosc.org.mx/downloads/pdf_619813.pdf
26. Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil. (2009). *Investigación de institucionalidad en OSC*. Chihuahua: CFOSC Chihuahua.
27. Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil. (2011). *El aporte de las OSC. La Dimensión del sector filantrópico de Ciudad Juárez*. Juárez: CFOSC Juárez.
28. Charry, C. (2002). Geo-estadísticas de las ONG en México hoy. *Polis. Investigación y Análisis Sociopolítico y Psicosocial*, 1, 185-204. Recuperado de <http://www.juridicas.unam.mx/publica/rev/indice.htm?r=polis&n=20021>
29. Coase, R. (1960). The Problem of social cost. *Journal of Law and Economics*, 3, Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/724810?origin=JSTOR-pdf>
30. Cohen, J., y Arato, A. (2000). *Sociedad civil y teoría política*. México: Fondo de Cultura Económica.
31. Comisión Mundial sobre medio ambiente y desarrollo (1987). *Informe de Brundtland: Nuestro futuro común*. Recuperado de <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>
32. Comunicación e información para la mujer A.C. (2004). *Estrategias de comunicación y visibilidad para las organizaciones de la sociedad civil*. México: CIMAC. Recuperado de <http://www.cimac.org.mx/secciones/publicaciones.html>

33. Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social. (2016). Informe de pobreza en México 2014. Recuperado de <http://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Informe-pobreza-Mexico-2014.pdf>
34. Creswell, J. (2014). *Research desing: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fourth edition ed.). United States of America: SAGE.
35. Cruz, L. (2013). *El concepto del poder en la administración*. Contaduría y Administración. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/42372>
36. Dávila, C. (1985). *Teorías organizacionales y administración*. Colombia: Editorial Interamericana S.A.
37. Díez Martín, F., Blanco González, A., y Prado Román Camilo. (2010a). Medición de la legitimidad organizativa: El caso de las sociedades recíprocas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 43, 115-143. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80713681005>
38. Díez Martín, F., Blanco González, A., y Prado y Roman, C. (2010b). Legitimidad como factor clave del éxito organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127-143. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274119490006>
39. Dornbush, S., & Scott, R. (1975). *Evaluation an the exercise of authority*. San Francisco: Jossey-Bass.
40. Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: social values and organizational behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1388226>
41. Durán, P., y Fernández, M. (2010). La comunicación en las organizaciones del tercer sector. *Revista Latina de Comunicación* (65), 596-603. Recuperado de http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921_Puebla/43_Duran.html
42. Etkin, J. (2007). *Capital social y valores en la organización sustentable: el deber ser, poder hacer y la voluntad creativa*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
43. Ferguson, A. (1974). *Un ensayo sobre la historia de la sociedad civil*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
44. Fernández, N. A. (2004). *Investigación y técnicas de mercado*. Madrid: ESIC Editorial.
45. Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C. (2009). Ejercicio de autodiagnóstico. *Tercer encuentro estatal de las organizaciones de la sociedad civil* (pp. 1-20). Chihuahua, México: Fundación del Empresariado Chihuahuense A.C.
46. Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector. (2010). *Midiendo las capacidades institucionales de las OSC*. México: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector.
47. Fundación Vamos a Dar. (2014). *Noticias. Presencia de las OSC en México*. Recuperado de <http://www.vamosadar.org.mx/noticias/?p=292>

48. Flores, C. (2006). *La economía: virtudes e inconvenientes*. Santiago de Chile: Ril Editores.
49. French, H., Assadourian, E., & Renner, M. (2005). Sentando las bases para la paz. En Worldwatch. Institute, *La situación del mundo 2005* (pp. 279-308). Barcelona: Icaria.
50. Gálvez, Y. (2009). Las Organizaciones de la sociedad civil. *Sociedad en Movimiento* (No. 16). Recuperado de <http://www.fusda.org/revista.html>
51. Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: Mc Graw Hill.
52. Greif, A. (2006). *Institutions and the path to the modern economy: Lessons from medieval trade*. New York: Cambridge University Press.
53. Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructura y proceso* (Tercera ed.). México: Prentice Hall Hispanoamerica.
54. Hargreaves, S. (2004). Conceptualising legitimacy for new venture research. *Journal of New Business Ideas and Trends*, 2(2), 54-65. Recuperado de <http://jnbit.org/Images/PDF/Hargraves-2-2-2004.pdf>
55. Harris, S. (1994). Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective. *Organization Science*, 5(3), 309-321. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2635133>
56. Hegel, G. (1986). *Filosofía del Derecho*. México: Juan Pablos.
57. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
58. Hobbes, T. (2003). *El leviatán o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil*. (Trad. Sarto) México: Fondo de Cultura Económica.
59. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010). *INEGI*. Recuperado de http://www.inegi.org.mx/lib/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos.asp?#Regreso&c=17161
60. Incide. (2007). *Definición de una agenda fiscal para el desarrollo de las OSC en México*. Recuperado de <http://www.incidesocial.org/es/proyectos-mainmenu-37/27?task=view>
61. Jepperson, R. (1991). Instituciones, efectos institucionales e institucionalismo. En P. Powell, y W. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 193-236). México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
62. Koontz, W. (1998). *Administración una perspectiva global*. México: McGraw Hill.
63. Layton, M. (2011). *Focos rojos en las cifras sobre sociedad civil organizada*. Recuperado de <http://estepaís.com/site/?p=35835>
64. Leff, E. (2002). *Saber ambiental: sustentabilidad, racionalidad, complejidad, poder*. México: Siglo XXI.
65. Lester, S., Sokolowski, W., & List, R. (2003). *Global civil society. An overview*. United States: The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.

66. Levine, Berenson, & Krehbiel. (2006). *Estadística para administración* (Cuarta edición). México: Editorial Pearson.
67. Lind, Marchal, & Wathen. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (Decimotercera edición). México: McGrawHill.
68. Martínez, C. (2009). El asociacionismo civil en Chihuahua. *IX Congreso Anual de Investigación sobre el Tercer Sector en México* (pp. 2-20). México: Centro Mexicano para la Filantropía. Recuperado de <http://www.cemefi.org/congreso/images/stories/memoriacongreso2009.pdf>
69. Marx, K. (1968). *Crítica de la filosofía del Estado de Hegel*. México: Editoria Grijalvo.
70. Mayntz, R. (1996). *Sociología de la organización*. Madrid: Alianza Editorial.
71. Mayo, E. (2003). *The human problems of an industrial civilization*. Nueva York: Routledge, Taylor and Francis Group.
72. Mendoza, E. (2006). Integración económica y empleo en las ciudades fronterizas de México y Estados Unidos. *Economía Mexicana. Nueva Epoca*, XV(1), 31-66. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32315102>
73. Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2778293>
74. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. United States of America: Free Press.
75. Mintzberg, H., Quinn, J., y Voyer, J. (1993). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
76. Montesquieu (1951). *El espíritu de las leyes, grandeza y decadencia de los romanos*. Buenos Aires: El Ateneo.
77. Muñoz, H., y Arce, R. (2013). ¿De qué mueren las organizaciones de la sociedad civil? Una aproximación al marco institucional. En A. Natal, y H. Muñoz, *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil* (pp. 63-87). México: CECAPISS.
78. Natal, A., y Sánchez, A. M. (2013). Entorno económico de las OSC en México. En A. Natal, y H. Muñoz, *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México* (pp. 29-62). México: Centro de Capacitación e Información del Sector Social.
79. North, D. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
80. North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
81. North, D. (1994). Economic performance through time. *The American Economic Review*, 84(3), pp. 359-368. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/i337078>

82. North, D. (1998). La teoría económica neo institucional y el desarrollo latinoamericano. *Conferencia en la Bolsa de Valores de Buenos Aires, Argentina* (pp. 1-35). Barcelona, España: Instituto Internacional de Gobernabilidad.
83. North, D., Wallis, J., & Weingast, B. (2009). *Violence and social orders*. USA: Cambridge University Press.
84. Observatorio del Tercer Sector. (2005). *¿Cómo se genera la legitimidad de las organizaciones no lucrativas? Resultados del trabajo de campo*. Barcelona: Observatorio del Tercer Sector. Recuperado de http://lasociedadcivil.org/docs/ciberteca/como_se_genera_la_legitimidad.pdf
85. Olvera, A. (2004). Representaciones e ideologías de los organismos civiles en México. En J. Cadena Roa, *Las organizaciones civiles mexicanas hoy*. México: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
86. Orozco, V. (1992). *Las guerras indias en la historia de Chihuahua: primeras fases*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
87. Orozco, V. (2002). Prolegómenos de la revolución en Chihuahua: notas sobre su contexto sociopolítico. (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.) *Chamizal* (2), 31-43.
88. Orozco, V. (2003). Las luchas populares de los setentas. En V. Orozco, *Diez ensayos sobre Chihuahua*. México: Doble Hélice.
89. Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe : Free Press.
90. Parsons, T. (1966). *Estructura y proceso en las sociedades modernas*. Madrid: Instituto de Estudios Políticos.
91. Patula, J. (1994). *Causas del derrumbe del socialismo real*. Recuperado de http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/letras36/notas1/sec_1.html
92. Perlman y Pineda (2006). *Nuevo institucionalismo e institucionalidad en México*. México: Félix Suárez.
93. Petras, J. (2000). ONGs y neoliberalismo. *Agenda Latinoamericana*, p. 62-63. Recuperado de <http://servicioskoinonia.org/relat/207.htm>
94. Powell, W., y DiMaggio, P. (1991). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
95. Powell, W., & DiMaggio, P. (1999). Retorno a la jaula de hierro: el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En W. Powell, & P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 104-125). México: Fondo de Cultura Económica.
96. Prats, J. (2001). Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico. *Revista Instituciones y Desarrollo*, 10, 103-148.
97. Prats, J. (2007). Revisión crítica de los aportes del institucionalismo a la teoría y práctica del desarrollo. *Revista de Economía Institucional*, Págs. 121-148.
98. Putnam, R. (1994). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton N.J.: Princeton University Press.

99. Putnam, R. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of democracy*, Vol. 6(No. 1), 65-78.
100. Ramírez Zozaya, M. (1998). Organizaciones públicas: nuevo paradigma en la administración pública. Estudio introductorio. En B. Bozeman, *Todas las organizaciones son públicas* (pp. 5-26). México: Fondo de Cultura Económica.
101. Rivas Leone, J. A. (2003). El neo institucionalismo y la revalorización de las instituciones. *Reflexión Política*, 9, 37-46.
102. Robbin, S., y Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de la administración* (Tercera edición ed.). México: Prentice Hall.
103. Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
104. Romero, J. J. (1999). Estudio introductorio: Los nuevos institucionalismos: sus diferencias, sus cercanías. En Powell, y DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. (pp. 7-29). México: Fondo de Cultura Económica.
105. Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S., & Sokolowski, W. (1999). *Global civil society. Dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore. USA: The Johns Hopkins Center for Civil Society.
106. Sánchez, J. (2006). Cambio institucional en la administración pública en México. En B. Perlman, y J. Pineda, *Nuevo institucionalismo e institucionalidad en México* (pp. 97-167). México: Universidad Autónoma del Estado de México y Universidad de Nuevo México.
107. Scott, W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks CA: Sage.
108. Scott, R. (1999). Retomando los argumentos institucionales. En W. Powell, y P. DiMaggio, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (pp. 216-236). México: Fondo de Cultura Económica.
109. Secretaría de Desarrollo Social. (2009). *Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social*. Recuperado de http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Sedesol/sppe/dgap/diagnostico/Diagnostico_PCS.pdf
110. SEGOB. (2007). *Avances y desafíos de la relación sociedad civil y gobierno*. México: Secretaría de Gobernación.
111. Sen, M. (1999). *Historia de Chihuahua*. Chihuahua: Centro Librero la Prensa.
112. Social Enterprise Knowledge Network (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D. C.: Inter-American Development Bank & David Rockefeller Center for Latin American Studies.
113. Soria, R. (2004). *La construcción del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal: Poder y toma de decisiones en una esfera institucional (Tesis doctoral)*. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/rsr/index.htm>
114. Stoner, Freeman, y Gilbert Jr. (1996). *Administración*. (Sexta edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

115. Suchman, M. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258788>
116. Taylor, F. (1988). *Principios de la administración científica*. México: Herrero Hermanos.
117. Thomas, T. (2005). Are business students buying it? A theoretical framework for measuring attitudes toward the legitimacy of environmental sustainability. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 114, 186-197. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/bse.446/abstract>
118. Tocqueville, A. (2002). *La democracia en América*. (Trad. L. Cuellar.) México: Fondo de Cultura Económica
119. Tyler, T., Levi, M., & Sacks, A. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400. Recuperado de <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.57.102904.190038>
120. Vargas, G. (1994). El derrumbe del socialismo real, la perestroika y sus consecuencias. En G. Vargas, *Más allá del derrumbe: socialismo y democracia en la crisis de la civilización contemporánea* (pp. 79-101). México: Siglo Veintiuno Editores.
121. Veblen, T. B. (1974). *Teoría de la clase ociosa*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.
122. Weber, M. (1964). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
123. Weber, M. (2002). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. México: Fondo de Cultura Económica.
124. Wences, M. I. (1998). *En torno al origen del concepto moderno de sociedad civil: Locke, Ferguson y Hegel*. Madrid: Dykinson.
125. Whyte, W. (1973). *El hombre organización*. Nueva York, U.S.A.: Fondo de Cultura Económica.
126. Zimmerman, M., & Zeitz, G. (2002). Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy. *The Academy of Management Review*, 27(3), 414-431. Recuperado de <http://www.jstor.org/discover/10.2307/4134387>
127. Zucker Lynne, G. (1987). Institutional theories of organizations. *Annual Review of Sociology*, No. 13, 443-464. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2083256> .

ÍNDICE DE TABLAS

| Núm. | Nombre | Pág. |
|------|---|------|
| 1 | Matriz de correspondencia entre preguntas, objetivos e hipótesis de investigación. | 8 |
| 2 | Relación de habitantes por OSC en los estados de la Frontera Norte de México. | 13 |
| 3 | Comparativo internacional de la composición de las fuentes de ingresos. | 98 |
| 4 | Número de OSC por entidad federativa. | 101 |
| 5 | Número de OSC con registro CLUNI. | 102 |
| 6 | Número de donatarias autorizadas y con registro CLUNI. | 104 |
| 7 | Categorización por descripción de las actividades que realiza la OSC, según RFOSC. | 105 |
| 8 | Categorización por descripción de las actividades que realiza la OSC, según CEMEFI. | 106 |
| 9 | Modelos de institucionalidad y de legitimidad organizacional obtenidos en la revisión documental. | 123 |
| 10 | Factores de institucionalidad y dimensiones de legitimidad resultantes del análisis documental. | 124 |
| 11 | Análisis de relación entre los indicadores de comunicación y visibilidad y los tipos de legitimidad organizacional. | 126 |
| 12 | Definición operativa de la variable legitimidad organizacional: dimensión cognitiva | 131 |
| 13 | Escala de medición asignada | 133 |
| 14 | Resumen del diseño de investigación | 142 |
| 15 | Indicadores de institucionalidad y transparencia de Cemefi. | 150 |
| 16 | Indicadores de capacidad institucional del Tercer Sector. | 151 |
| 17 | Indicadores de institucionalidad de Fechac. | 153 |
| 18 | Indicadores de capacidad institucional de Cfosc. | 154 |
| 19 | Comparativo entre modelos de institucionalidad. | 156 |
| 20 | Comparativo entre dimensiones de legitimidad organizacional. | 165 |
| 21 | Componentes de institucionalidad y de legitimidad organizacional. | 167 |
| 22 | Desglose de factores de institucionalidad. | 169 |

| Núm. | Nombre | Pág. |
|------|---|------|
| 23 | Descripción de factores y dimensiones de legitimidad organizacional. | 176 |
| 24 | Análisis de relación entre los indicadores de estructura y los tipos de legitimidad organizacional. | 183 |
| 25 | Análisis de relación entre los indicadores de pensamiento estratégico y los tipos de legitimidad organizacional. | 186 |
| 26 | Análisis de relación entre los indicadores de administración de los recursos y los tipos de legitimidad organizacional: recursos financieros. | 193 |
| 27 | Análisis de relación entre los indicadores de administración de los recursos y los tipos de legitimidad organizacional: recursos humanos. | 194 |
| 28 | Análisis de relación entre los indicadores de administración de los recursos y los tipos de legitimidad organizacional: recursos voluntarios. | 196 |
| 29 | Análisis de relación entre los indicadores de sustentabilidad y los tipos de legitimidad organizacional. | 200 |
| 30 | Análisis de relación entre los indicadores de comunicación y visibilidad y los tipos de legitimidad organizacional. | 204 |
| 31 | Análisis de relación entre los indicadores de capital social y los tipos de legitimidad organizacional: transparencia. | 209 |
| 32 | Análisis de relación entre los indicadores de capital social y los tipos de legitimidad organizacional: liderazgo y alianzas estratégicas. | 212 |
| 33 | Indicadores de institucionalidad asociados con la legitimidad pragmática. | 218 |
| 34 | Estadísticas de fiabilidad: Coeficiente alpha de Cronbach. | 234 |
| 35 | Índices de correlación de los factores de institucionalidad (donantes). | 241 |
| 36 | Índices de correlación de las dimensiones de legitimidad (donantes). | 242 |
| 37 | Índices de correlación de los factores de institucionalidad (beneficiarios). | 243 |
| 38 | Índices de correlación de las dimensiones de legitimidad (beneficiarios) | 243 |
| 39 | Resultados de la prueba t para muestras independientes. | 244 |
| 40 | Resultados de la validación de hipótesis. | 246 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| Núm. | Nombre | Pág. |
|-------------|--|-------------|
| 1 | Proporción de las fuentes de financiamiento de las OSC en Ciudad Juárez. | 99 |
| 2 | Número de OSC en el país por campo de acción. | 107 |
| 3 | Distribución por área de influencia. | 108 |
| 4 | Distribución por sector de la población atendida. | 109 |
| 5 | Distribución por figura legal (Cemefi). | 110 |
| 6 | Distribución por figura legal (RFOSC) | 111 |
| 7 | Distribución por figura legal de las OSC activas del estado de Chihuahua. | 112 |
| 8 | Método mixto exploratorio secuencial. | 121 |
| 9 | Vista parcial del cuestionario dirigido al beneficiario. | 134 |
| 10 | Distribución de indicadores de institucionalidad. | 171 |
| 11 | Matriz de análisis de indicadores. | 178 |
| 12 | Distribución de indicadores de institucionalidad por tipo de legitimidad. | 215 |
| 13 | Factores de institucionalidad asociados con la legitimidad normativa. | 220 |
| 14 | Naturaleza de los indicadores asociados con la legitimidad normativa. | 223 |
| 15 | Factores asociados con la legitimidad cognitiva. | 226 |
| 16 | Factores asociados con la dimensión normativa-pragmática. | 229 |
| 17 | Síntesis del análisis y resultados de la etapa cualitativa de investigación (CUAL). | 232 |
| 18 | Composición de la muestra de donantes. | 236 |
| 19 | Composición de la muestra de beneficiarios. | 239 |
| 20 | Síntesis del análisis y resultados de la etapa cuantitativa de investigación (CUAN). | 247 |

ANEXOS

Anexo 1. Descripción de la composición del panel de expertos

Anexo 2. Descripción de la composición de la muestra de usuarios

Anexo 3. Descripción de la composición de la muestra de donantes

Anexo 4. Definición operacional de la variable legitimidad organizacional

Anexo 5. Cuestionario para el donante

Anexo 6. Cuestionario para el usuario

Anexo 7. Glosario de términos

Anexo 8. Descripción de los indicadores de institucionalidad

Anexo 9. Concentrado de indicadores por dimensión de legitimidad

ANEXO 1

Composición del panel de expertos

| Organización | Representante | Número de participantes |
|---|--|-------------------------|
| Arte, Comunidad y Equidad A.C. | Director ejecutivo | 1 |
| Plan Estratégico de Juárez A.C. | Director Ejecutivo | 1 |
| Fundación Juárez Integra A.C. | Presidente del Consejo Directivo | 1 |
| Asociación Protectora de Niños con Cáncer de Ciudad Juárez A.C. | Presidente del Consejo Directivo y personal de confianza | 2 |
| Centro para el Fortalecimiento Social A.C. | Director ejecutivo | 1 |

ANEXO 2

Descripción de la muestra de usuarios.

| Organización de la sociedad civil | Página electrónica | Número de encuestas |
|--|--|---------------------|
| Centro Humano de Liderazgo | www.cehlider.org.mx | 5 |
| Casa Amiga Esther Chávez Cano | www.casa-amiga.org.mx | 5 |
| Vida y Familia | www.vifac.org | 4 |
| Fundación Juárez Integra | www.integra.org.mx | 10 |
| Asociación Protectora de Niños con Cáncer de Ciudad Juárez | www.aprocancer.org | 6 |
| Total de encuestas obtenidas | | 30 |

ANEXO 3

Descripción de la muestra de donantes

| Organización Donante | Representante | Encuestas |
|--|--|-----------|
| Fundación Comunitaria de la Frontera Norte | Director ejecutivo | 1 |
| Fundación Rosario Campos de Fernández | Ejecutivo de proyecto | 1 |
| Programa de redondeo "ayuda con tu cambio" de S-Mart | Gerente de programa Ejecutivo de proyecto | 3 |
| Academia de Artes Marciales | Director General | 1 |
| Closures Interiors, S. De R.L. De C.V. (Inteva) | Gerente de R. H. Patrocinadores | 5 |
| Fundación Pedro Zaragoza | Director Ejecutivo | 1 |
| | Voluntarios | 6 |
| Ensamblés De Interiores Automotrices, S. De R.L. De C.V. (Ediasa) | Gerente de R.H. | 1 |
| Vishay Dale De México S.A. De C.V. | Gerente de R.H. | 1 |
| Controles de Temperatura S.A. De C.V. | Gerente de R.H. Patrocinador | 2 |
| Club Rotario Juárez Impulsa | Presidente Miembro del Consejo | 2 |
| Fundación del Dr. Simi | Director Ejecutivo | 1 |
| Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana (Ficosec) | Ejecutivo de proyecto | 1 |
| Productos Eléctricos Diversificados, S.A. De C.V (Pedsa) | Gerente de R.H. | 1 |
| Electro Componentes De México, S.A. De C.V. (Emerson) | Gerente de R.H. | 1 |
| Fundación del Empresariado Chihuahuense | Director ejecutivo Miembro del Consejo Directivo | 2 |
| Total de encuestas obtenidas | | 30 |

ANEXO 4

Definición operacional de la variable legitimidad organizacional

| Operacionalización de la variable legitimidad organizacional | | | | | | |
|--|---|--------------------------------------|---|------------------|--|--------|
| Dimensión | Descripción de la dimensión | Factor de institucionalidad asociado | Descripción del factor | Componente | Descripción del indicador (ítem) | Código |
| Cognitiva | Es el resultado de la alineación entre los objetivos y acciones de la OSC con la realidad social existente. | Pensamiento Estratégico | Capacidad de la OSC para el análisis y la planificación del rumbo de la organización. | | La organización ha definido con claridad la necesidad social que debe atender, el perfil de sus beneficiarios y el ámbito geográfico (colonia, ciudad, región, etc.) donde debe trabajar a fin de delimitar su campo de acción. | LCPE |
| | | | | | El objeto social y las actividades de la organización responden a necesidades existentes en la comunidad. | LCPE |
| | | | | | La organización orienta y establece prioridades en su trabajo a partir del análisis de sus propias capacidades, del contexto económico, político, social, ambiental y cultural; identificando las situaciones y las tendencias que se presentan en el entorno en el cual interviene y a los actores sociales involucrados. | LCPE |
| | | Administración de los recursos | Capacidad de la organización para manejar los recursos con eficiencia y eficacia | Recursos humanos | En la organización se percibe un ambiente de cordialidad, respeto, cooperación y reconocimiento al trabajo de sus integrantes. | LCAR |
| | | | | | Los integrantes de la organización desarrollan satisfactoriamente su trabajo y cuentan con las condiciones necesarias para llevarlo a cabo. | LCAR |
| | | | | | Los integrantes de la organización comparten la visión de trabajo operativo y de los objetivos a alcanzar. | LCAR |
| | | | | | Los integrantes comparten y se identifican con la visión y los valores de la organización. | LCAR |
| | | Sustentabilidad | Grado en que la OSC cuenta con las condiciones necesarias para operar con independencia. | Desarrollo | La organización está convencida de la necesidad de renovarse permanentemente y se preocupa por estar al tanto de los cambios de su entorno. | LCS |
| | | | | | La organización muestra interés por los avances tecnológicos, las iniciativas novedosas y por identificar nuevas formas de realizar el trabajo que le permitan mejorar la calidad de su servicio. | LCS |
| | | Capital Social | Capacidad de la OSC para establecer y mantener relaciones estratégicas y obtener beneficios | Liderazgo | La organización es reconocida en su ámbito de acción y goza de prestigio. | LCCS |
| | | | | | La organización estimula la solidaridad de la comunidad hacia los beneficiarios. | LSCS |
| | | | | | Es un objetivo central de la organización incidir en políticas públicas en beneficio de sus propuestas. | LCCS |
| La organización muestra interés en incidir en la opinión pública para crear un clima favorable a sus propuestas. | LCCS | | | | | |

| Operacionalización de la variable legitimidad organizacional | | | | | | | |
|---|--|--|---|-------------------------|---|--|------|
| Dimensión | Descripción de la dimensión | Factor de institucionalidad asociado | Descripción del factor | Componente | Descripción del indicador (ítem) | Código | |
| Normativa | Resultado de la evaluación normativa positiva de la organización y sus acciones. | Estructura | Marco establecido para el logro de los objetivos de la organización, para coordinar las acciones de sus integrantes, y definir la línea de autoridad en la que se tomarán las decisiones. | Marco legal | El Consejo Directivo y el Consejo Ejecutivo conocen los requisitos legales con los que debe cumplir la organización | LNE | |
| | | | | | La organización cuenta con un acta constitutiva protocolizada ante notario público. | LNE | |
| | | | | | La organización aparece como donataria autorizada en el Diario Oficial de la Federación y cuenta con autorización de la SHCP para extender recibos deducibles de impuestos. | LNE | |
| | | | | Órganos de gobierno | La organización cuenta con un Patronato o Consejo Directivo. | LNE | |
| | | | | | La organización cuenta con un documento que especifica detalladamente el perfil de las personas que fungirán como consejeros. | LNE | |
| | | | | | El Consejo está integrado de manera plural e incluyente con respecto a sexo, cultura, posición económica, discapacidad, experiencia y habilidades. | LNE | |
| | | | | | La organización proporciona un ejemplar del manual del Consejo a cada miembro, los capacita y orienta periódicamente sobre sus responsabilidades y les proporciona información sobre su historia, misión, políticas, filosofía, programas y planes. | LNE | |
| | | | | | Los consejeros aportan tiempo y trabajo a la organización sin recibir remuneración económica por ello. | LNE | |
| | | | | Pensamiento estratégico | Capacidad de la OSC para el análisis y la planificación del rumbo de la organización. | La organización tiene por escrito una misión clara y concisa que refleja su objeto social, sus valores y beneficiarios, lo que se traduce en las políticas, normas y procedimientos que rigen las actividades que realiza. | LNPE |
| | | | | | | La organización cuenta con un plan estratégico realizado en conjunto por el Consejo Directivo y el personal operativo. | LNPE |
| | | El plan estratégico incluye objetivos, metas medibles y alcanzables e indicadores de desempeño; define el presupuesto operativo, las fuentes de financiamiento y prevé las instancias, mecanismos y recursos necesarios para su fortalecimiento institucional. | LNPE | | | | |
| | | La organización comparte su plan estratégico con todos los interesados: beneficiarios, consejeros, empleados, voluntarios, donantes y a la comunidad en general. | LNPE | | | | |
| | | La organización realiza periódicamente una evaluación de indicadores de desempeño para medir el progreso que se tiene en el alcance de las metas y objetivos establecidos en la planeación estratégica. | LNPE | | | | |
| | | La organización cuenta con un programa anual de actividades elaborado con base en la planeación estratégica. | LNPE | | | | |
| | | A partir de su visión de largo plazo la organización se plantea varios escenarios y estrategias para lograr los objetivos institucionales. | LNPE | | | | |
| La organización tiene definidas estrategias y mecanismos para evaluar periódicamente si la misión y sus actividades benefician a la comunidad y hacer ajustes en caso de ser necesario. | LNPE | | | | | | |

| Operacionalización de la variable legitimidad organizacional | | | | | | | | | | |
|--|--|---|--|---|--|--|---|------|--|------|
| Dimensión | Descripción de la dimensión | Factor de institucionalidad asociado | Descripción del factor | Componente | Descripción del indicador (ítem) | Código | | | | |
| Normativa | Resultado de la evaluación normativa positiva de la organización y sus acciones. | Sustentabilidad | Grado en que la OSC cuenta con las condiciones necesarias para operar con independencia. | Procuración de fondos | El plan de trabajo de la organización incluye un programa de procuración de fondos específico, alcanzable, medible y contempla distintas fuentes de financiamiento. | LNS | | | | |
| | | | | | El programa de procuración de fondos incluye el cobro de cuotas de recuperación por los servicios que presta, proporcionales al costo real de los mismos. | LNS | | | | |
| | | | | | La organización cuenta con personal calificado y dedicado a cumplir las metas y expectativas del programa de procuración de fondos. | LNS | | | | |
| | | | | | Existen los mecanismos de comunicación para que la información sobre las necesidades y estrategias de procuración de fondos sean del conocimiento de toda la organización. | LNS | | | | |
| | | | | | Los programas y proyectos de la organización consideran medidas concretas para el ahorro de costos y el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos. | LNS | | | | |
| | | | | Desarrollo | Es política de la organización la capacitación sobre las destrezas y habilidades que requiere el personal para llevar a cabo sus tareas, por lo que invierte recursos en su profesionalización y aprovecha las oportunidades de formación que se le presentan. | LNS | | | | |
| | | | | | Al concluir una tarea o proyecto los integrantes de la organización se reúnen para analizar la experiencia, aprender de sus aciertos y errores, generar nuevos conocimientos y hacer cambios en la organización para mejorar la calidad de trabajo. | LNS | | | | |
| | | | | Comunicación y visibilidad | Capacidad de la OSC para lograr que sus demandas y propuestas sean percibidas y consideradas por la comunidad. | Capacidad de la OSC para lograr que sus demandas y propuestas sean percibidas y consideradas por la comunidad. | Capacidad de la OSC para lograr que sus demandas y propuestas sean percibidas y consideradas por la comunidad. | | La organización cuenta con personal calificado y competente para desarrollar y llevar a cabo un programa permanente de comunicación interna y externa. | LNCV |
| | | | | | | | | | La organización comunica activa y entusiastamente al público sobre sus programas y servicios. | LNCV |
| | | | | | | | | | Existen los espacios y los mecanismos adecuados para que la información circule oportunamente por toda la organización. | LNCV |
| | | La organización informa periódicamente a sus donantes sobre la aplicación de los recursos recibidos y los beneficios generados con ellos. | LNCV | | | | | | | |
| | | La organización desarrolla una estrategia de comunicación adecuada para interactuar con distintas audiencias que le permite colocar temas de su interés en la opinión pública | LNCV | | | | | | | |
| | | Capital social | Capacidad de la OSC para establecer y mantener relaciones estratégicas. | Capacidad de la OSC para establecer y mantener relaciones estratégicas. | Capacidad de la OSC para establecer y mantener relaciones estratégicas. | Transparencia | Es política de la organización informar públicamente sobre las fuentes de financiamiento, manejo de los recursos y resultados de operación. | LNCS | | |
| | | | | | | | Es política de la organización revisar anualmente los ingresos, egresos y controles internos mediante auditoría externa. | LNCS | | |
| | | | | | | | La organización elabora y difunde entre la comunidad un informe anual de actividades que incluye los resultados de sus programas, los estados financieros, y los resultados de la auditoría externa. | LNCS | | |
| | | | | | | | La organización cuenta con mecanismos para el control de las actividades y de presupuesto de los programas y los gastos administrativos. | LNCS | | |
| | | | | | | | Los beneficiarios de la organización participan activamente en la planeación, monitoreo y evaluación del quehacer de la organización. | LNCS | | |
| | | | | | | | La organización evalúa regularmente con las personas e instancias relacionadas, la calidad de la información que se les brinda sobre el trabajo realizado. | LNCS | | |
| | | | | | | | La organización evalúa sus actividades con base a los indicadores de desempeño y resultados esperados establecidos en el plan estratégico. | LNCS | | |
| | | | | | | | La organización revisa periódicamente los programas y sistemas para asegurar que cumplen con la misión, valores y objetivos de la organización, así como la coherencia entre las políticas institucionales y la práctica cotidiana. | LNCS | | |
| Sí la organización realiza tratos o convenios con consejeros o familiares de estos, el Consejo tiene conocimiento de ello. | LNCS | | | | | | | | | |
| Alianzas estratégicas | El cuerpo directivo establece contacto regularmente con los distintas personas involucradas con la organización. | | | | | | LNCS | | | |
| | La organización gestiona y facilita a terceros la comunicación y contacto con otras organizaciones y redes. | | | | | | LNCS | | | |

| Operacionalización de la variable legitimidad organizacional | | | | | | |
|--|--|--------------------------------------|---|-------------|---|--|
| Dimensión | Descripción de la dimensión | Factor de institucionalidad asociado | Descripción del factor | Componente | Descripción del indicador (ítem) | Código |
| Normativa | Resultado de la evaluación normativa positiva de la organización y sus acciones. | Administración de recursos | Capacidad para manejar con eficiencia y eficacia los recursos de la organización. | Financieros | La organización cuenta con políticas, procedimientos y controles internos para el manejo de efectivo y depósitos, aprobación de gastos y otros asuntos que involucren dinero, incluyendo los ingresos recibidos por los servicios que presta. | LNAR |
| | | | | | La organización cuenta con sistemas contables que cumplen con los requisitos de la SHCP y demás leyes aplicables y que proporcionan información oportuna al personal y el Consejo Directivo para la toma de decisiones adecuadas. | LNAR |
| | | | | | La asignación del presupuesto operativo anual: montos, distribución, proyecciones de flujo de caja, etc., es revisado y autorizado por el Consejo Directivo. | LNAR |
| | | | | | La organización tiene contratados seguros para el inmueble, mobiliario, equipo y vehículos de transporte, los cuales son revisados periódicamente para asegurar que cuentan con la cobertura adecuada. | LNAR |
| | | | | | Los estados financieros de la organización son auditados anualmente por un despacho independiente de contadores autorizados quienes preparan un reporte de auditoría y recomendaciones para mejorar las operaciones financieras de la organización. | LNAR |
| | | | | | La organización revisa periódicamente las necesidades de capital y establece prioridades. | LNAR |
| | | | | | La organización realiza estudios de factibilidad para los proyectos en los que invierte. | LNAR |
| | | | | Humanos | La organización cuenta con un organigrama definido donde se establecen las relaciones y jerarquías entre sus integrantes y precisa la línea en la cual se tomarán las decisiones. | LNAR |
| | | | | | La organización cuenta con un manual de políticas y procedimientos (manual de operación) que se revisa y actualiza periódicamente, está disponible y es del conocimiento de los miembros (Consejo, Director ejecutivo y personal en general). | LNAR |
| | | | | | El manual de operación incluye y describe las políticas y procedimientos para el reclutamiento, contratación, evaluación del desempeño y despido del personal. | LNAR |
| | | | | | La organización tiene por escrito el perfil (nivel de estudios, aptitudes, características personales, etc.) y la descripción (tareas a desarrollar, responsabilidades, etc.) para cada uno de los puestos existentes en la organización de acuerdo a los cuales el personal es contratado. | LNAR |
| | | | | | La organización tiene establecido un programa de inducción para nuevos empleados, así como un programa de capacitación continua para el desarrollo profesional de sus empleados. | LNAR |
| | | | | | La organización cuenta con contratos formales que estipulan los derechos y obligaciones de los integrantes, de conformidad con las leyes laborales del país y considera un plan de prestaciones para el personal. | LNAR |
| | | | | | La organización cuenta con un reglamento interno de trabajo revisado y firmado de conformidad por todo el personal. | LNAR |
| | | | | | La organización cuenta con una política explícita de reconocimiento que promueve el buen desempeño, la iniciativa y creatividad tanto individual como colectiva de los miembros. | LNAR |
| | | | | | La organización cuenta con una política definida y conocida por el personal en relación al uso de los recursos, vehículos, instalaciones, equipos, etc. | LNAR |
| | | | | | La organización revisa las prestaciones y los rangos de sueldo del personal por lo menos una vez al año. | LNAR |
| | | | | | La organización tiene establecidos procesos y mecanismos para escuchar, analizar y resolver conflictos, propuestas, quejas y comentarios del personal, donde las personas con cargos de dirección alientan a los miembros a expresar su opinión. | LNAR |
| | | | | | La organización promueve la práctica de los valores institucionales en el desempeño de sus integrantes. | LNAR |
| | | | | | La organización propicia la rotación del personal en diversas responsabilidades para garantizar la oportunidad de renovarse. | LNAR |
| | | | | | La organización potencia la capacidad de los equipos y sus integrantes para que piensen, se valoren y tomen las decisiones adecuadas por ellos mismos. | LNAR |
| | | | | | La organización promueve la equidad de género en todos los niveles de la organización. | LNAR |
| | | | | | Voluntarios | La organización tiene una política de inclusión de voluntarios que considera incluso a los beneficiarios de sus programas. |
| La organización registra el trabajo realizado por los voluntarios y lo contabiliza como donativo en especie. | LNAR | | | | | |
| La organización solicita a los voluntarios evaluar su participación y sugerir áreas de mejora. | LNAR | | | | | |

| Operacionalización de la variable legitimidad organizacional | | | | | | |
|--|---|--------------------------------------|--|-----------------------|---|--------|
| Dimensión | Descripción de la dimensión | Factor de institucionalidad asociado | Descripción del factor | Componente | Descripción del indicador (ítem) | Código |
| Pragmática | Es la que resulta de la capacidad de respuesta de la OSC a los requerimientos o intereses de grupos externos. | Sustentabilidad | Grado en que la OSC cuenta con las condiciones necesarias para operar con independencia. | Procuración de fondos | El Consejo Directivo genera o aporta recursos económicos a la organización y aprovecha sus vínculos personales en beneficio de la organización. | LPS |
| | | | | Desarrollo | La organización tiene como práctica de intercambiar, comparar y aprender de otras organizaciones similares. | LPS |
| | | Capital Social | Capacidad de la OSC para establecer y mantener relaciones estratégicas. | Alianzas estratégicas | La organización establece alianzas y vínculos con otras instancias para ofrecer mejores y más completos servicios a sus beneficiarios. | LPCS |
| | | | | | La organización mantiene relaciones sanas con las instancias de gobierno con las que interactúa. | LPCS |
| | | | | | La organización trabaja con espíritu colectivo con otros actores sociales para alcanzar objetivos compartidos, buscando empoderar a todos los involucrados. | LPCS |

ANEXO 5

Cuestionario para el donante



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

“Análisis de la relación entre los factores de institucionalidad de las OSC del estado de Chihuahua y la legitimidad organizacional”

Encuesta General

Propósito general: Obtener la percepción sobre la aceptabilidad de las acciones que realizan las Organizaciones de la Sociedad Civil en la comunidad.

Esta encuesta es parte de una investigación doctoral sobre las organizaciones de la sociedad civil del estado de Chihuahua, por lo que su opinión es muy importante para nosotros. La información que usted proporcione es confidencial y será utilizada únicamente con fines de investigación académica.

La encuesta consta de tres partes:

1. Información general del participante
2. Preguntas de respuesta múltiple
3. Preguntas de cierre

Parte 1: Información general del participante

Instrucciones: Marque claramente la opción elegida con una X o escriba su respuesta en el espacio en blanco según sea el caso.

| | | |
|-----------------------------------|-----------------------|--|
| 1. Género | Masculino Femenino | |
| 2. Rango de edad en años | 16-20 | |
| | 21-25 | |
| | 26-30 | |
| | 31-35 | |
| | 36-40 | |
| | 41-45 | |
| | 46-50 | |
| | más de 50 | |
| 3. Escolaridad máxima de estudios | Primaria | |
| | Secundaria | |
| | Bachillerato | |
| | Licenciatura | |
| | Otro | |

| | | |
|---|----------------|--|
| 4. Lugar de residencia | | |
| 5. ¿Cuál es su relación con las OSC? | Donador (a) | |
| | Voluntario (a) | |
| | Otra instancia | |
| 6. Tiempo relacionado con el trabajo de las OSC | Menos de 1 año | |
| | 1-3 años | |
| | 4-6 años | |
| | Más de 6 años | |
| | | |

Fin de la primera parte. Gracias

Parte 2: Preguntas de respuesta múltiple

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas que describen ciertas acciones relacionadas con el desempeño de las organizaciones de la sociedad civil. Lea cuidadosamente cada una y seleccione primeramente la opción que refleje su opinión personal marcándola con una X; después seleccione la opción que refleje su opinión en relación a lo que usted piensa que opinan los demás. Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta que van desde: Muy importante (5); Importante (4); Medianamente importante (3); Poco importante (2); No lo sé (1). No existen respuestas correctas o incorrectas, éstas simplemente describen lo que usted piensa de lo que se plantea y lo que usted cree que opinan los demás.

Nota:

Por cada pregunta deberán existir dos respuestas: su opinión personal y lo que usted cree que opinan los demás

| No. | Enunciado | Para usted: | | | | | Para los demás: | | | | | |
|-----|---|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|-----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|--|
| | | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1 | ¿Qué tan importante es que los directivos conozcan los requisitos legales con los que debe cumplir la organización? | | | | | | | | | | | |
| 2 | ¿Qué tan importante es que la organización cumpla con los documentos y requisitos legales necesarios para su operación? | | | | | | | | | | | |
| 3 | ¿Es importante que la organización cuente con autorización legal para recibir donaciones y para expedir recibos deducibles de impuestos? | | | | | | | | | | | |
| 4 | ¿Es importante que la organización cuente con un Consejo Directivo? | | | | | | | | | | | |
| 5 | ¿Es importante que la organización cuente con una descripción de las características de las personas que fungirán como consejeros? | | | | | | | | | | | |
| 6 | ¿Qué tan importante es que el Consejo esté integrado de manera plural e incluyente? | | | | | | | | | | | |
| 7 | ¿Es importante que el Consejo Directivo conozca sus responsabilidades y se le capacite sobre sus funciones? | | | | | | | | | | | |
| 8 | ¿Es importante que los consejeros aporten tiempo y trabajo a la organización sin recibir alguna remuneración económica? | | | | | | | | | | | |
| 9 | ¿Qué tan importante es que la organización cuente con una misión clara y concisa que refleje su objeto social, sus valores y beneficiarios? | | | | | | | | | | | |
| 10 | ¿Que importancia tiene que la organización cuente con un plan estratégico realizado por los directivos y el personal? | | | | | | | | | | | |

| No. | Enunciado | Para usted: | | | | | Para los demás: | | | | | | |
|-----|--|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|-----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|--|--|
| | | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 11 | ¿Es importante que el plan estratégico incluya objetivos, metas, indicadores de desempeño, defina el presupuesto operativo, las fuentes de financiamiento, y los mecanismos y recursos necesarios para funcionamiento? | | | | | | | | | | | | |
| 12 | ¿Es importante que la organización comparta su plan estratégico con todos los interesados: beneficiarios, consejeros, empleados, voluntarios, donantes y la comunidad en general? | | | | | | | | | | | | |
| 13 | ¿Es significativo que la organización evalúe periódicamente su desempeño para medir su progreso? | | | | | | | | | | | | |
| 14 | ¿Es importante que la organización cuente con un programa anual de actividades derivado de la planeación estratégica? | | | | | | | | | | | | |
| 15 | ¿Es importante que la organización se plantee varios escenarios y estrategias para lograr sus objetivos? | | | | | | | | | | | | |
| 16 | ¿Es importante que la organización evalúe periódicamente si su misión y sus actividades benefician a la comunidad? | | | | | | | | | | | | |
| 17 | ¿Qué tan importante es que la organización cuente con un programa de procuración de fondos específico, alcanzable y medible que contemple diversas fuentes de financiamiento? | | | | | | | | | | | | |
| 18 | ¿Es importante el cobro de cuotas de recuperación por los servicios que presta la organización, proporcionales al costo real de los mismos? | | | | | | | | | | | | |
| 19 | ¿Qué tan importante es contar con personal calificado y dedicado a cumplir con el programa de procuración de fondos? | | | | | | | | | | | | |
| 20 | ¿Es importante que las necesidades y planes de procuración de fondos sean del conocimiento de toda la organización? | | | | | | | | | | | | |
| 21 | ¿Es importante que se consideren medidas de ahorro de costos y de incremento en la eficiencia en el uso de los recursos? | | | | | | | | | | | | |
| 22 | ¿Es importante la capacitación del personal y voluntarios para el desarrollo de las destrezas y habilidades que requieren para realizar su trabajo? | | | | | | | | | | | | |
| 23 | ¿Es importante que los integrantes se reúnan para analizar la experiencias, generar nuevos conocimientos y hacer cambios para mejorar la calidad de su trabajo? | | | | | | | | | | | | |
| 24 | ¿Es importante contar con personal calificado y competente para llevar a cabo un programa permanente de comunicación interna y externa? | | | | | | | | | | | | |
| 25 | ¿Qué tan importante es que la organización comunique activa y entusiastamente al público sus programas y servicio? | | | | | | | | | | | | |
| 26 | ¿Es importante que existan los espacios y mecanismos adecuados para que la información circule oportunamente por toda la organización? | | | | | | | | | | | | |
| 27 | ¿Es importante informar periódicamente a los donantes sobre la aplicación de los recursos recibidos y los beneficios generados con ellos? | | | | | | | | | | | | |

| No. | Enunciado | Para usted: | | | | | Para los demás: | | | | | | |
|-----|---|----------------|------------|-----------------------|-----------------|----------|-----------------|------------|-----------------------|-----------------|----------|--|--|
| | | Muy importante | Importante | Mediamente importante | Poco importante | No lo sé | Muy importante | Importante | Mediamente importante | Poco importante | No lo sé | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 28 | ¿Es importante que la organización se comunique adecuadamente con las distintas audiencias para colocar temas de su interés en la opinión pública? | | | | | | | | | | | | |
| 29 | ¿Es importante que la organización informe públicamente sobre las fuentes de financiamiento, manejo de los recursos y resultados de operación? | | | | | | | | | | | | |
| 30 | ¿Es importante que la organización revise anualmente los ingresos, egresos y controles internos mediante auditoría externa? | | | | | | | | | | | | |
| 31 | ¿Es importante que la organización elabore y difunda entre la comunidad un informe anual de actividades que incluya los resultados de sus programas, los estados financieros, y los resultados de la auditoría externa? | | | | | | | | | | | | |
| 32 | ¿Es importante que la organización controle las actividades y el presupuesto de los programas y los gastos administrativos? | | | | | | | | | | | | |
| 33 | ¿Es importante que los beneficiarios participen activamente en la planeación, monitoreo y evaluación del quehacer de la organización? | | | | | | | | | | | | |
| 34 | ¿Es importante que la organización evalúe con las personas e instancias pertinentes la calidad de la información sobre el trabajo realizado? | | | | | | | | | | | | |
| 35 | ¿Qué tan importantes es que la organización evalúe periódicamente su desempeño para medir su progreso? | | | | | | | | | | | | |
| 36 | ¿Qué tan importante es que se revisen periódicamente los programas de trabajo para asegurar que cumplen con la misión y que son coherentes con las políticas institucionales? | | | | | | | | | | | | |
| 37 | ¿Es importante que los tratos o convenios realizados con consejeros o familiares, sean del conocimiento del Consejo Directivo? | | | | | | | | | | | | |
| 38 | ¿Es importante que los directivos tengan contacto regularmente con los distintas personas involucradas con la organización? | | | | | | | | | | | | |
| 39 | ¿Es importante que la organización gestione la comunicación y contacto con otras organizaciones en beneficio de sus usuarios? | | | | | | | | | | | | |
| 40 | ¿Es importante que la organización cuente con políticas, procedimientos y controles internos para el manejo de efectivo, aprobación de gastos, ingresos recibidos por los servicios que presta y otros asuntos que involucren dinero? | | | | | | | | | | | | |
| 41 | ¿Es importante que los sistemas contables de la organización cumplan con los requisitos de la SHCP y demás leyes aplicables? | | | | | | | | | | | | |
| 42 | ¿Es importante que la asignación del presupuesto operativo anual, sus montos y distribución sea revisado y autorizado por el Consejo Directivo? | | | | | | | | | | | | |
| 43 | ¿Es importante que la organización tenga contratados seguros de cobertura adecuada para el inmueble, mobiliario, equipo y vehículos de transporte? | | | | | | | | | | | | |

| No. | Enunciado | Para usted: | | | | | Para los demás: | | | | | | |
|-----|--|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|-----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|--|--|
| | | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 44 | ¿Es importante que los estados financieros de la organización sean auditados anualmente por un despacho independiente de contadores autorizados? | | | | | | | | | | | | |
| 45 | ¿Es importante que la organización revise periódicamente las necesidades de capital y establezcan prioridades? | | | | | | | | | | | | |
| 46 | ¿Es importante que la organización analice la factibilidad de los proyectos antes de realizarlos? | | | | | | | | | | | | |
| 47 | ¿Es importante que la organización defina la posición de sus integrantes y la línea en que se tomarán las decisiones? | | | | | | | | | | | | |
| 48 | ¿Es importante que exista un manual de políticas y procedimientos disponible y que sea del conocimiento de todos los miembros de la organización? | | | | | | | | | | | | |
| 49 | ¿Es importante que existan políticas y procedimientos para el reclutamiento, contratación, evaluación del desempeño y despido del personal? | | | | | | | | | | | | |
| 50 | ¿Es importante que la organización conozca el perfil (nivel de estudios, aptitudes y características personales, etc.) y la descripción del puesto (tareas a desarrollar, responsabilidades, etc.) para cada uno de los posiciones en la organización, incluso las de los voluntarios? | | | | | | | | | | | | |
| 51 | ¿Qué tan importante es que se tenga establecido un programa de inducción y de capacitación continua para el desarrollo profesional de sus empleados y voluntarios? | | | | | | | | | | | | |
| 52 | ¿Es importante que se cumpla con las leyes laborales existentes en relación a los derechos y obligaciones de sus empleados? | | | | | | | | | | | | |
| 53 | ¿Es importante que la organización cuente con un reglamento interno de trabajo revisado y firmado de conformidad por todo el personal? | | | | | | | | | | | | |
| 54 | ¿Es importante reconocer el buen desempeño, la iniciativa y creatividad de los empleados y los voluntarios? | | | | | | | | | | | | |
| 55 | ¿Es importante contar con una política definida y conocida por el personal sobre el uso de los recursos, vehículos, instalaciones y equipos? | | | | | | | | | | | | |
| 56 | ¿Qué tan importante es que la organización revise las prestaciones y los rangos de sueldo del personal por lo menos una vez al año? | | | | | | | | | | | | |
| 57 | ¿Es importante que existan mecanismos para escuchar, analizar y resolver conflictos, propuestas, quejas y comentarios del personal? | | | | | | | | | | | | |
| 58 | ¿Es importante que se promueva la práctica de los valores institucionales entre los integrantes? | | | | | | | | | | | | |
| 59 | ¿Es importante propiciar la rotación del personal en diversos puestos para garantizar la oportunidad de aprender y renovarse? | | | | | | | | | | | | |
| 60 | ¿Es importante que la organización fomente entre los integrantes la capacidad de pensar y de tomar decisiones adecuadas por ellos mismos? | | | | | | | | | | | | |

| No. | Enunciado | Para usted: | | | | | Para los demás: | | | | | | |
|-----|---|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|-----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|--|--|
| | | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 61 | ¿Es importante que la organización promueva la equidad de género en todos los niveles de la organización? | | | | | | | | | | | | |
| 62 | ¿Qué tan importante es que se incluyan voluntarios dentro de los programas de trabajo, incluso a los beneficiarios? | | | | | | | | | | | | |
| 63 | ¿Es importantes que se registre el trabajo realizado por los voluntarios y se contabilice como donativo en especie? | | | | | | | | | | | | |
| 64 | ¿Es importante que se solicite a los voluntarios evaluar su participación y sugerir áreas de mejora en la organización? | | | | | | | | | | | | |
| 65 | ¿Es importante que el Consejo Directivo genere o aporte recursos económicos y utilice sus vínculos personales en beneficio de la organización? | | | | | | | | | | | | |
| 66 | ¿Qué tan importante es que la organización promueva el intercambio de conocimientos, se compare y aprenda de otras organizaciones similares? | | | | | | | | | | | | |
| 67 | ¿Es importante que la organización establezca alianzas y vínculos con otras instancias para ofrecer mejores y más completos servicios a sus beneficiarios? | | | | | | | | | | | | |
| 68 | ¿Es importante que la organización mantenga buena relación con las instancias de gobierno con las que se relaciona? | | | | | | | | | | | | |
| 69 | ¿Es importante que la organización trabaje con espíritu colectivo con otros actores sociales para alcanzar objetivos compartidos? | | | | | | | | | | | | |
| 70 | ¿Es importante que la organización defina la necesidad social a atender, las características de sus beneficiarios y el ámbito geográfico en el que desarrollará sus programas de trabajo? | | | | | | | | | | | | |
| 71 | ¿Qué tan importante es que el propósito y las actividades de la organización respondan a necesidades reales de la comunidad? | | | | | | | | | | | | |
| 72 | ¿Es importante que la organización establezca sus prioridades de trabajo a partir del análisis de sus propias capacidades, de la situación y tendencia del contexto social? | | | | | | | | | | | | |
| 73 | ¿Qué tan importante es que se perciba un ambiente de cordialidad, respeto, cooperación y reconocimiento al trabajo de los integrantes en la organización? | | | | | | | | | | | | |
| 74 | ¿Es importante que los integrantes de la organización desarrollen satisfactoriamente su trabajo y cuenten con las condiciones necesarias para llevarlo a cabo? | | | | | | | | | | | | |
| 75 | ¿Es importante que los integrantes de la organización compartan la misma visión de trabajo y de los objetivos a alcanzar? | | | | | | | | | | | | |
| 76 | ¿Qué tan importante es que los integrantes compartan y se identifiquen con la visión y los valores de la organización? | | | | | | | | | | | | |
| 77 | ¿Es importante que la organización se renueve permanentemente y se preocupe por los cambios de su entorno? | | | | | | | | | | | | |

| No. | Enunciado | Para usted: | | | | | Para los demás: | | | | | | |
|-----|--|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|-----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|--|--|
| | | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 78 | ¿Es importante que la organización se interese por los avances tecnológicos, las iniciativas novedosas y por identificar nuevas formas de realizar el trabajo que le permitan mejorar la calidad de su servicio? | | | | | | | | | | | | |
| 79 | ¿Es importante que la organización sea reconocida y goce de prestigio en su ámbito de acción? | | | | | | | | | | | | |
| 80 | ¿Qué tan importante es que la organización estimule la solidaridad de la comunidad hacia los beneficiarios? | | | | | | | | | | | | |
| 81 | ¿Es importante que la organización incida en políticas públicas en beneficio de sus propuestas y de sus beneficiarios? | | | | | | | | | | | | |
| 82 | ¿Es importante que la organización incida en la opinión pública para crear un clima favorable a sus propuestas y para sus beneficiario? | | | | | | | | | | | | |

Nota: Por favor verifique que cada presunta tenga dos respuestas: su opinión personal y lo que cree que piensan los demás.

Fin de la tercera parte. Gracias

Parte 3: Preguntas de cierre

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas abiertas en relación con la organización. Lea cuidadosamente cada pregunta y responda brevemente usando el espacio en blanco. No existen respuestas correctas o incorrectas, solamente interesa su opinión.

1. En su opinión, ¿cuáles son las prácticas que para tener mayor aceptación en la comunidad deben de ser incluidas y fomentadas por las OSC en el desarrollo de sus actividades?
2. En su opinión, ¿Cuáles son las prácticas destacadas que realizan las OSC y que contribuyen a su aceptación en la comunidad?
3. Para usted, ¿qué aspecto es fundamental para otorgar y mantener su respaldo a las OSC?

Última parte. Gracias

ANEXO 6

Cuestionario para el usuario



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

“Análisis de la relación entre los factores de institucionalidad de las OSC del estado de Chihuahua y la legitimidad organizacional”

Encuesta específica

Propósito general: Obtener la percepción sobre la aceptabilidad de las acciones que realizan las Organizaciones de la Sociedad Civil en la comunidad.

Esta encuesta es parte de una investigación doctoral sobre las organizaciones de la sociedad civil del estado de Chihuahua, por lo que su opinión es muy importante para nosotros. La información que usted proporcione es confidencial y será utilizada únicamente con fines de investigación académica.

La encuesta consta de tres partes:

1. Información general del participante
2. Preguntas de respuesta múltiple
3. Preguntas de cierre

Parte 1: Información general del participante

Instrucciones: Marque claramente la opción elegida con una X o escriba su respuesta en el espacio en blanco según sea el caso.

| | | |
|-----------------------------------|-----------------------|--|
| 1. Género | Masculino Femenino | <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 2. Rango de edad en años | 16-20 | <input type="checkbox"/> |
| | 21-25 | <input type="checkbox"/> |
| | 26-30 | <input type="checkbox"/> |
| | 31-35 | <input type="checkbox"/> |
| | 36-40 | <input type="checkbox"/> |
| | 41-45 | <input type="checkbox"/> |
| | 46-50 | <input type="checkbox"/> |
| | más de 50 | <input type="checkbox"/> |
| 3. Escolaridad máxima de estudios | Primaria | <input type="checkbox"/> |
| | Secundaria | <input type="checkbox"/> |
| | Bachillerato | <input type="checkbox"/> |
| | Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| | Otro | <input type="checkbox"/> |
| 4. Estado Civil | Soltero(a) | <input type="checkbox"/> |
| | Casado (a) | <input type="checkbox"/> |
| | Divorciado (a) | <input type="checkbox"/> |
| | Otro | <input type="checkbox"/> |

| | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 5. Ciudad de residencia | <input type="text"/> | |
| 7. Tiempo como beneficiario de la organización | Menos de 1 año | <input type="checkbox"/> |
| | 1-3 años | <input type="checkbox"/> |
| | 4-6 años | <input type="checkbox"/> |
| | 7 años o más | <input type="checkbox"/> |
| | <input type="checkbox"/> | |

Fin de la primera parte. Gracias

Parte 2: Preguntas de opción múltiple.

Instrucciones: A continuación se presenta una serie de preguntas que describen ciertas acciones relacionadas con el desempeño de las organizaciones de la sociedad civil. Lea cuidadosamente cada una y luego seleccione primeramente la opción que refleje su opinión personal marcándola con una X; después seleccione la opción que refleje su opinión en relación a lo que usted piensa que opinan los demás. Todas las preguntas tienen cinco opciones de respuesta que van desde: Muy importante (5); Importante (4); Medianamente importante (3); Poco importante (2); No lo sé (1). No existen respuestas correctas o incorrectas, éstas simplemente describen lo que usted piensa de lo que se plantea; y lo que usted cree que piensan sus compañeros.

Nota: Por cada pregunta deberán existir dos respuestas: su opinión personal y lo que piensa que opinan los demás.

| No. | Enunciado | Para usted: | | | | | Para los demás | | | | | | |
|-----|---|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|--|--|
| | | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 1 | ¿Es importante que la organización esté establecida legalmente? | | | | | | | | | | | | |
| 2 | ¿Es importante que la organización cuente con autorización legal para recibir donaciones y para expedir recibos deducibles de impuestos? | | | | | | | | | | | | |
| 3 | ¿Es importante contar con un Director o Administrador que dirija adecuadamente la organización? | | | | | | | | | | | | |
| 4 | ¿Es importante que la organización cuente con un objetivo social claro del servicio que presta a la comunidad, de la forma de realizarlo y hacia quien va dirigido? | | | | | | | | | | | | |
| 5 | ¿Qué tan importante es que la organización cuente con un plan para lograr su propósito de servicio? | | | | | | | | | | | | |
| 6 | ¿Es importante que el plan defina las metas a alcanzar, los gastos y de donde se obtendrán los recursos? | | | | | | | | | | | | |

| No. | Enunciado | Para usted: | | | | | Para los demás | | | | | | |
|-----|--|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|--|--|
| | | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| 7 | ¿Es importante que la organización comparta el plan con todos los interesados? | | | | | | | | | | | | |
| 8 | ¿Es importante que la organización evalúe su desempeño y vigile que las cosas se logren de acuerdo a lo planeado? | | | | | | | | | | | | |
| 9 | ¿Qué tan importante es que la organización evalúe que su trabajo realmente beneficie a la comunidad? | | | | | | | | | | | | |
| 10 | ¿Es importante que la organización considere el cobro de cuotas de recuperación a los beneficiarios? | | | | | | | | | | | | |
| 11 | ¿Es importante que la organización capacite al personal y a los voluntario para desarrollar su trabajo de manera eficaz y eficiente? | | | | | | | | | | | | |
| 12 | ¿Es importante que la organización comunique activa y eficazmente a la comunidad sobre sus programas y servicios? | | | | | | | | | | | | |
| 13 | ¿Es importante que la organización informe a la comunidad la procedencia de los recursos, en que se emplean y lo que se está logrando con ellos? | | | | | | | | | | | | |
| 14 | ¿Es importante que la organización supervise y controle las actividades y en que se emplean los recursos? | | | | | | | | | | | | |
| 15 | ¿Es importante que los beneficiarios participen en la planeación, supervisión y evaluación del trabajo de la organización? | | | | | | | | | | | | |
| 16 | ¿Qué tan importante es que la organización vigile que lo que se hace corresponda realmente a su propósito de servicio? | | | | | | | | | | | | |
| 17 | ¿Es importante que los directivos de la organización tengan contacto regularmente con los beneficiarios, voluntarios y la comunidad en general? | | | | | | | | | | | | |
| 18 | ¿Es importante que la organización interceda con otras organizaciones en beneficio de terceros? | | | | | | | | | | | | |

| No. | Enunciado | Para usted: | | | | | Para los demás | | | | |
|-----|--|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|
| | | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19 | ¿Es importante que se promueva la igualdad de oportunidades para todos en la organización? | | | | | | | | | | |
| 20 | ¿Es importante que la organización incluya voluntarios en sus actividades, incluso a beneficiarios? | | | | | | | | | | |
| 21 | ¿Es importante que la organización sepa claramente el tipo de persona que necesita y las funciones que va a desarrollar para cada uno de los puestos en la organización, incluso los de los voluntarios? | | | | | | | | | | |
| 22 | ¿Es importante que se evalúe periódicamente el desempeño del personal y de los voluntarios y se reconozca su trabajo? | | | | | | | | | | |
| 23 | ¿Qué tan importante es que los beneficiarios y voluntarios sugieran áreas de mejora en la organización su trabajo? | | | | | | | | | | |
| 24 | ¿Es importante que la organización establezca alianzas y vínculos con otras instancias para ofrecer mejores y más completos servicios a sus beneficiarios? | | | | | | | | | | |
| 25 | ¿Es importante que la organización mantenga buena relación con las instancias de gobierno con las que se relaciona? | | | | | | | | | | |
| 26 | ¿Es importante que la organización colabore con otras personas y organizaciones para lograr objetivos de interés colectivo? | | | | | | | | | | |
| 27 | ¿Es importante que la organización defina la necesidad social a atender, las características de sus beneficiarios y el ámbito geográfico en el que desarrollará sus programas de trabajo? | | | | | | | | | | |
| 28 | ¿Es importante que la organización establezca sus prioridades de trabajo a partir del análisis de sus propias capacidades, de la situación y tendencia del contexto social? | | | | | | | | | | |
| 29 | ¿Qué tan importante es que se perciba un ambiente de cordialidad, respeto, cooperación y reconocimiento al trabajo de los integrantes en la organización? | | | | | | | | | | |
| 30 | ¿Es importante que los integrantes de la organización desarrollen satisfactoriamente su trabajo y cuenten con las condiciones necesarias para llevarlo a cabo? | | | | | | | | | | |

| No. | Enunciado | Para usted: | | | | | Para los demás | | | | |
|-----|--|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|----------------|------------|-------------------------|-----------------|----------|
| | | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé | Muy importante | Importante | Medianamente importante | Poco importante | No lo sé |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 31 | ¿Es importante que los integrantes de la organización compartan la misma visión de trabajo y de los objetivos a alcanzar? | | | | | | | | | | |
| 32 | ¿Es importante que los empleados se identifiquen con los ideales y valores de la organización? | | | | | | | | | | |
| 33 | ¿Qué tan importante es que la organización se preocupe por mejorar continuamente la forma de realizar su trabajo? | | | | | | | | | | |
| 34 | ¿Es importante que la organización se interese por los avances tecnológicos, las iniciativas novedosas y por identificar nuevas formas de realizar el trabajo que le permitan mejorar la calidad de su servicio? | | | | | | | | | | |
| 35 | ¿Es importante que la organización sea reconocida y goce de prestigio en la comunidad? | | | | | | | | | | |
| 36 | ¿Qué tan importante es que la organización estimule la solidaridad de la comunidad hacia los beneficiarios? | | | | | | | | | | |
| 37 | ¿Es importante que la organización incida en políticas públicas en beneficio de sus propuestas y sus beneficiarios? | | | | | | | | | | |
| 38 | ¿Es importante que la organización incida en la opinión pública para crear un clima favorable a sus propuestas y sus beneficiario? | | | | | | | | | | |

Nota: Por favor, verifique que cada presunta tenga dos respuestas: su opinión personal y lo que cree que piensan los demás.

Fin de la segunda parte. Gracias

Parte 3: Preguntas de cierre

Instrucciones: A continuación se presentan una serie de preguntas abiertas en relación con la organización. Lea cuidadosamente cada una y responda brevemente usando el espacio en blanco. No existen respuestas correctas o incorrectas, solamente nos interesa su opinión.

| |
|--|
| 1. Del servicio que recibe, ¿qué es lo que más le agrada? |
| 2. ¿Cuál es la razón por la que usted permanece en la OSC? |
| 3. Si usted fuera el director de la OSC, ¿qué cambiaría o mejoraría? |

Fin de la última parte. Gracias

ANEXO 7

Glosario de términos

Instrucciones: Esta sección ha sido desarrollada para auxiliarlo (a) con algunas palabras o términos que pudiera necesitar al momento de responder el cuestionario. Esperamos sea de utilidad.

1. **Ámbito geográfico:** se refiere al espacio geográfico donde las actividades de la organización tienen impacto o alcance (por ejemplo, la región, ciudad o estado).
2. **Auditoría externa:** es un examen crítico y detallado de un contador público externo, donde analiza y emite una opinión independiente sobre la forma como opera la organización.
3. **Beneficiario o usuario:** es la persona que recibe o tiene el derecho de recibir los bienes o servicios que proporciona la organización.
4. **Consejo Directivo o Patronato:** es la máxima autoridad y quien define y planifica el rumbo de la organización.
5. **Consejero:** se refiere a un miembro o integrante del Consejo Directivo.
6. **Cuota de recuperación:** se refiere al cobro que hace la organización al usuario por el bien o servicio que recibe. El cobro es proporcional al costo real del mismo.
7. **Donante:** se refiere a la persona u organización que hace una donación voluntaria ya sea en efectivo o especie.
8. **Donataria autorizada:** se refiere a la organización que cuenta con autorización de la Secretaría de Administración Tributaria (SAT) para recibir donativos y expedir recibos deducibles de impuestos a los donantes.
9. **Equidad de género:** se relaciona con la justicia, imparcialidad e igualdad social entre hombres y mujeres.
10. **Estados financieros:** es el informe que emplea la organización para dar a conocer su situación económica y financiera en cierto periodo.
11. **Estudio de factibilidad:** es el análisis financiero, económico y social de un proyecto previo a su realización.

12. **Fuentes de financiamiento:** se refieren a todas aquellas formas o mecanismos con que cuenta la organización para allegarse de los recursos necesarios para su funcionamiento.
13. **Indicadores de desempeño:** son expresiones generalmente cuantitativas diseñadas para proporcionar información sobre el funcionamiento y logros de una organización.
14. **Informe de actividades o resultados:** es un documento o declaración que describe las actividades desarrolladas o los resultados obtenidos por la organización en cierto periodo de tiempo.
15. **Manual de Consejo:** es un documento que en lo general integra la descripción de las funciones y responsabilidades del consejero, así como los requisitos y cualidades personales necesarias para el puesto.
16. **Manual de políticas y procedimientos:** es un instrumento administrativo que integra en forma lógica y ordenada las normas y actividades que se deben realizar para llevar a cabo las funciones de la organización.
17. **Misión:** es un enunciado que describe el propósito general de la organización, explica la razón de su existencia.
18. **Objeto social:** está relacionado a la misión. Especifica las actividades a las que la organización está facultada llevar a cabo. Se establece en el acta constitutiva.
19. **Perfil del puesto:** es la descripción de los requisitos y competencias personales necesarias para desempeñar determinado trabajo (por ejemplo, nivel de estudios, experiencia laboral, aptitudes, etc.).
20. **Plan estratégico:** es un plan diseñado para definir las estrategias a seguir por la organización a mediano o largo plazo.
21. **Plan operativo:** se deriva generalmente del plan estratégico. Es un programa detallado de acciones a corto plazo, donde se establecen los objetivos que desea alcanzar la organización.
22. **Políticas institucionales:** son las directrices que deberán ser acatadas por todos los miembros de la organización para el desempeño de sus funciones.

23. **Presupuesto operativo:** se refiere al presupuesto destinado a cubrir determinado periodo; considera los ingresos y los gastos planeados de la organización.
24. **Programa de inducción:** es la parte inicial del proceso de integración del empleado, voluntario o usuario; donde se le proporciona la información básica necesaria que permita incorporarse más fácil y efectivamente a la organización (incluye principalmente, la misión, valores, objetivos, políticas, horarios de trabajo o atención, antecedentes de la organización, etc.).
25. **Programa de procuración de fondos:** se refiere a las actividades de planeación y gestión de los recursos necesarios para la operación de la organización.
26. **Programa de trabajo:** es un instrumento de planificación que detalla en forma ordena y coordinada las acciones que se llevaran a cabo para desarrollar un proyecto.
27. **Reglamento interno de trabajo:** es el conjunto de normas establecidas entre el patrón y la representación de los empleados para estipular las condiciones de trabajo durante la prestación del servicio (incluye: duración de la jornada, horarios de descanso, lugar y día de pago, etc.)
28. **Resultados de operación:** se refiere a la medición de los resultados de las actividades que realiza la organización.
29. **SHCP:** Secretaria de Hacienda y Crédito Público, instancia encargada de todo lo relacionado con la recaudación de impuestos.
30. **Valores institucionales:** son los principios que rigen el comportamiento de la organización (por ejemplo, la honestidad, la responsabilidad, etc.).
31. **Voluntario:** es la persona que por decisión propia aporta tiempo y talento a la organización sin recibir remuneración económica por ello.

ANEXO 8.

Descripción de los indicadores de institucionalidad (Fechac, 2009).

Factor de Estructura

- Marco legal
 - El acta constitutiva de la organización ha sido protocolizada ante notario público
 - La organización cuenta con autorización de la SHCP para extender recibos deducibles de impuestos
 - La organización aparece como donataria autorizada en el Diario Oficial de la Federación.
 - El consejo directivo y el director ejecutivo conocen los requisitos legales que debe cumplir la organización
 - Los estatutos de la organización cumplen con las leyes aplicables y han sido revisados y/o elaborados por un abogado.
 - Los estatutos de la organización incluyen: nombre y domicilio legal, objeto social, nombre y domicilio de los asociados, duración de la organización, patrimonio y aportaciones de los miembros, forma y términos para la procuración de fondos, órganos de gobierno y las bases generales de administración.
 - Los estatutos de la organización son revisados periódicamente por el Consejo Directivo.
 - La organización cuenta con la autorización para emitir recibos deducibles para donantes en Estados Unidos.

- Órganos de gobierno
 - La organización cuenta con un Patronato o Consejo Directivo.
 - Los consejeros participan sin recibir remuneración alguna.
 - El Consejo es el responsable de planear, definir políticas, supervisar la administración, procurar fondos, y del reclutamiento y selección del director ejecutivo.

- La organización orienta a los nuevos integrantes del Consejo sobre sus responsabilidades y les proporciona información sobre su historia, misión, políticas, filosofía, programas y planes.
- El Consejo cuenta con políticas claras de asistencia y quorum para sus sesiones y acordes a sus estatutos.
- Cuando el Consejo toma decisiones está presente el quorum y se elaboran actas o minutas.
- La organización cuenta con un documento que especifica el perfil de las personas que fungirán como consejeros.
- Los consejeros reciben periódicamente capacitación e información sobre sus responsabilidades.
- Los consejeros aportan recursos económicos a la organización.
- Los consejeros aportan tiempo y trabajo a la organización.
- El Consejo cuenta con un documento que especifica el perfil de la persona que ocupe el puesto de Director.
- El Director de la institución es reclutado, seleccionado y contratado por el Consejo.
- El consejo cuenta con un calendario anual de reuniones.
- El Consejo sesiona por lo menos tres meses.
- El consejo es plural con respecto a sexo, cultura, posición económica, discapacidad, así como experiencia y habilidades.
- Para las sesiones del Consejo se cuenta con un orden del día y entrega a los consejeros con anticipación información relevante que los ayude a tomar decisiones.
- La organización cuenta con un manual del Consejo que especifica sus funciones y responsabilidades.
- Cada consejero cuenta con un ejemplar del manual del Consejo.

Factor de Pensamiento Estratégico

- El objeto y las actividades de la organización responden a necesidades de la comunidad.
- La organización ha definido la necesidad social que debe atender, el perfil de sus beneficiarios y el ámbito geográfico (colonia, ciudad, región, etc.) donde debe trabajar a fin de delimitar su campo de acción.
- La organización conoce sus principales fortalezas y debilidades internas.
- La organización orienta su trabajo a partir del análisis del contexto económico, político, social, ambiental y cultural y de las tendencias que se presentan en el entorno en el cual intervienen.
- La organización sabe identificar las situaciones del entorno que afectan su trabajo.
- La organización tiene por escrito una misión clara y concisa que refleja su objeto social, valores y beneficiarios.
- El plan estratégico incluye objetivos y metas medibles y alcanzables.
- La organización ha desarrollado un plan estratégico por lo menos a tres años para alcanzar sus objetivos.
- La organización cuenta con un programa anual de actividades.
- La organización ha definido sus valores y estos se traducen en políticas, normas y procedimientos, así como en las actividades que realiza.
- Los programas de trabajo de la organización se elaboran con base en la planeación estratégica.
- El plan estratégico contempla la definición del presupuesto operativo y las fuentes de financiamiento.
- El plan estratégico incluye un proceso de evaluación e indicadores de desempeño para medir el progreso que se tiene en el alcance de las metas y objetivos.
- A partir de su visión de largo plazo la organización plantea varios escenarios y estrategias para lograr los objetivos institucionales.

- En la planeación estratégica, la organización prevé instancias, mecanismos y recursos para su fortalecimiento institucional.
- La organización sabe distinguir entre lo urgente y lo importante por lo cual logra establecer las prioridades para el periodo.
- La organización conoce a los diferentes actores que se relacionan con la necesidad social que atienden.
- La planeación estratégica de la organización la realizan en conjunto el consejo directivo y el personal operativo.
- El Consejo y los empleados se reúnen periódicamente para revisar la misión y modificarla si es necesario.
- La organización tiene definidas las estrategias y mecanismos para evaluar si su misión y actividades benefician a la comunidad.
- La organización comparte su plan estratégico con todos los interesados: beneficiarios, consejeros, empleados, voluntarios, donantes, y la comunidad en general.

Factor de Administración de los Recursos

- **Financieros**
 - La organización realiza los registros contables (estados de resultados, de movimientos de ingresos y egresos, conciliaciones bancarias, etc.) de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
 - La organización realiza conciliaciones bancarias mensualmente.
 - La organización cuenta con políticas y controles internos para el manejo de efectivos y depósitos, aprobación de gastos y otros asuntos que involucren dinero.
 - La organización cuenta con un proceso para cobrar y documentar los ingresos que recibe por los servicios que presta.
 - Todos los gastos de la organización se realizan con la autorización de la persona designada.

- Los sistemas contables de la organización cumplen con los requisitos de la SHCP y demás leyes aplicables.
 - El presupuesto operativo anual (montos, distribución, proyecciones de flujo de caja, etc.) es revisado y autorizado por el consejo.
 - La organización cuenta con sistemas contables para proporcionar información oportuna al personal y al consejo para la toma de decisiones adecuadas.
 - La organización tiene contratados seguros para el inmueble, mobiliario y equipo y los vehículos de transporte, los cuales son revisados periódicamente para asegurar que cuenta con la cobertura adecuada.
 - Los estados financieros de la organización son auditados anualmente por un despacho independiente de contadores autorizados.
 - Además de la auditoria, el contador externo prepara una carta de recomendaciones para mejorar las operaciones financieras de la organización
 - El Consejo Directivo revisa y aprueba el reporte de la auditoria y las recomendaciones.
 - Con el apoyo del personal, el Consejo Directivo instrumenta los cambios necesarios a partir de las recomendaciones del contador externo.
 - Por lo menos una vez al año se revisan las necesidades de capital y se establecen prioridades.
 - La organización ha establecido una reserva económica que le permita cubrir por lo menos tres meses de gasto operativo.
 - La organización realiza estudios de factibilidad para los proyectos en los que invierte.
- Humanos
 - La organización cuenta con un organigrama que establece las relaciones y jerarquías entre los integrantes de la misma.
 - El Director Ejecutivo es un profesional remunerado
 - El personal es contratado de acuerdo a un perfil (profesión, escolaridad, habilidades, etc.) definido de acuerdo al puesto que va a desempeñar.

- La organización cuenta con contratos formales que estipulan claramente los derechos y obligaciones de todos los integrantes, de conformidad con las leyes laborales del país.
- La organización cuenta con un reglamento interno de trabajo
- El reglamento interno ha sido revisado y firmado de conformidad por todo el personal.
- La organización cuenta con un manual de políticas y procedimientos que se revisa y actualiza periódicamente.
- La organización cuenta con un plan de prestaciones para el personal.
- La organización tiene establecido un programa de inducción para los nuevos empleados.
- Existe una diferencia clara de los tipos de decisiones que debe ser tomadas por los diferentes niveles de la organización.
- La organización evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros al menos una vez al año.
- Los integrantes de la organización disfrutan su trabajo y cuentan con las condiciones necesarias para llevarlas a cabo.
- Todos los integrantes y los equipos de trabajo tienen una visión de conjunto del trabajo operativo de la organización y de sus objetivos comunes.
- El personal visualiza con claridad el futuro al que se desea llegar para la institución y para sus beneficiarios y se identifica con esta visión.
- Existe coherencia entre los muchos de los valores de las personas que integran la organización y los valores organizacionales.
- La organización proporciona una copia del manual de políticas y procedimientos a todos los miembros del consejo, al director ejecutivo y al personal en general.
- El personal acepta por escrito que han leído y que tienen acceso al manual de políticas y procedimientos.
- La organización cuenta con un programa de capacitación continua para el desarrollo profesional de sus empleados.

- La organización cuenta con la descripción de todos los puestos por escrito que incluye para cada uno: funciones, habilidades requeridas e indicadores de desempeño.
- La organización cuenta con procesos y mecanismos concretos para escuchar, revisar y responder a las ideas, sugerencias, quejas y comentarios de todo el personal.
- La organización revisa las prestaciones del personal junto con los rangos de sueldo al menos una vez al año.
- La organización cuenta con una política explícita de estímulos e incentivos morales y materiales que promueven la iniciativa y creatividad individual y colectiva.
- La organización promueve la práctica de los valores institucionales en el desempeño de todos sus integrantes
- El manual de operación de la organización describe las políticas y procedimientos para el reclutamiento, contratación y despido del personal.
- Se cuenta con una política definida y conocida por todos los integrantes en relación con el uso personal de los recursos, vehículos, etc., de la organización.
- En la organización se percibe un ambiente agradable de respeto mutuo, cooperación y solidaridad entre los integrantes.
- Los integrantes de la organización sienten que se reconoce y valora con objetividad su trabajo.
- Las personas con cargos de dirección animan a los integrantes de la organización a expresar su opinión y explican por qué tal o cual opinión es o no tomada en cuenta.
- Una parte significativa de los integrantes de la organización en los niveles directivos son mujeres.
- La organización acostumbra facilitar la rotación de su personal en diversas responsabilidades para garantizarles oportunidades de renovarse.
- La organización propicia el tiempo y el espacio suficientes para socializar los conocimientos y aprendizajes entre sus integrantes.

- La organización potencia la capacidad de los equipos y de sus integrantes para que piensen por sí mismos, se auto valoren y tomen las decisiones requeridas para su trabajo.
 - Existe apertura para reconocer la existencia de conflictos y de situaciones complejas y contradictorias al interior de la organización y se tratan de resolver de manera satisfactoria para las partes.
- Voluntarios
 - La organización cuenta con voluntarios.
 - La organización conoce con claridad el perfil de las personas que requiere para el trabajo voluntario.
 - La organización ha definido una descripción de puestos y funciones para todos los puestos voluntarios.
 - La organización realiza una inducción para apoyar a los voluntarios a establecer una buena relación con el equipo de trabajo.
 - La organización cuenta con mecanismos de reconocimiento a la labor de los voluntarios.
 - La organización proporciona a los voluntarios capacitación y orientación para llevar a cabo sus tareas.
 - La organización ha establecido políticas para el reclutamiento y la inclusión de los voluntarios, así como algunas generales de administración (supervisión, reportes, estímulos, reembolsos de gastos, etc.)
 - La organización realiza evaluaciones periódicas del desempeño de cada voluntario y les comunica los resultados.
 - La organización lleva a cabo un registro del trabajo realizado por los voluntarios y lo contabiliza como donativo en especie.
 - La organización solicita a los voluntarios que evalúen su participación y sugieran áreas de mejora.
 - La organización ofrece oportunidades de trabajo voluntario a los beneficiarios de sus programas.

Factor de Comunicación y Visibilidad

- La organización comunica activamente al público sobre sus programas y servicios.
- La organización reconoce su aporte específico y su ventaja comparativa en relación con los actores sociales que la rodean.
- La comunicación es fluida y de doble vía (desde los directivos hacia los equipos de trabajo y viceversa).
- Se han creado espacios adecuados y mecanismos ágiles para que la información circule oportunamente por toda la organización.
- La organización sistematiza sus experiencias usando la información principalmente a lo interno o para elaborar informes a sus donantes y demás interesados.
- La organización informa periódicamente a sus donantes sobre la aplicación de los recursos recibidos y los beneficios generados con ellos.
- La organización adecua y combina diversos medios para interactuar con los distintos públicos de su interés.
- La organización establece su estrategia de comunicación con base en el análisis de las expectativas y receptividad de los públicos a los que dirige sus mensajes.
- La organización cuenta con una estrategia de comunicación que le permite colocar temas de su interés en la opinión pública.

Factor de Sustentabilidad

- Procuración de fondos
 - En sus planes de trabajo la organización incluye estrategias y mecanismos de procuración de recursos que aseguren la sostenibilidad.
 - El consejo directivo desarrolla, evalúa y revisa las políticas, prácticas y metas de procuración de fondos.
 - La organización tiene un programa de procuración de fondos específico, alcanzable y medible.

- El consejo directivo genera y aporta recursos económicos a la organización y aprovecha sus vínculos personales para que otros la apoyen.
 - La organización cuenta con diferentes fuentes de financiamiento y recursos.
 - La organización cuenta con personal calificado y dedicado a cumplir las metas y expectativa del programa de procuración de fondos.
 - Existen los mecanismos de comunicación entre las diferentes áreas de la organización para apoyar las necesidades y esfuerzos de procuración de fondos.
 - La organización cuenta con personal capacitado y competente para llevar a cabo un programa permanente de comunicación interna y externa.
 - La organización cobra por los servicios que presta cuotas de recuperación proporcionales al costo real de los mismos.
 - La organización informa a sus donantes y a la comunidad en general sobre sus fuentes de financiamiento y el porcentaje de participación
 - Los programas y proyectos incluyen en sus planes anuales medidas concretas para el ahorro de costos y el incremento de la eficiencia en el uso de recursos
- Desarrollo
 - La organización invierte recursos en la profesionalización de su personal, conoce las necesidades y aprovecha las oportunidades de formación que se le ofrecen.
 - La organización promueve entre sus integrantes el estudio y la lectura para aprender más sobre la materia de su trabajo.
 - La organización está convencida de la necesidad de renovarse permanentemente y se preocupa por estar al tanto de los cambios de su entorno.
 - La organización tiene un gran interés por las noticias novedosas y por identificar nuevas formas de mejorar la calidad de su trabajo.
 - La organización tiene una clara política de capacitación sobre las destrezas y habilidades que requiere el personal para llevar a cabo sus tareas
 - Al concluir una tarea o proyecto los integrantes de la organización se reúnen para analizar la experiencia y aprender de sus aciertos y errores.

- La organización traduce rápidamente los aprendizajes en cambios organizacionales que afectan de manera directa la práctica institucional.
- La organización sabe aprovechar las oportunidades de aprendizaje que se le presentan en su práctica institucional para generar nuevos conocimientos y mejorar la calidad de su trabajo.
- La organización se interesa por los avances tecnológicos y busca adecuarlos a su realidad.
- La organización sistematiza su experiencia (procesos y resultados).

Factor de Capital Social

- **Transparencia**
 - Es una política institucional informar públicamente sobre las fuentes de financiamiento y el manejo de los recursos en la organización.
 - La organización elabora un informe anual de actividades que incluye los estados financieros y la evaluación de la auditoría externa, el cual pone a disposición de los beneficiarios, voluntarios, donantes y otras personas interesadas.
 - Es política de la organización hacer revisar anualmente todos los ingresos y controles internos mediante auditoría externa.
 - La organización cuenta con herramientas para el control de las actividades y la aplicación presupuestal.
 - La organización evalúa sus actividades anualmente para medir el progreso que se tiene hacia los objetivos estratégicos.
 - La evaluación se realiza con base en los indicadores de desempeño y los resultados establecidos en el plan estratégico.
 - La organización verifica periódicamente la coherencia entre las políticas institucionales y la práctica cotidiana.
 - La organización da seguimiento al plan operativo periódica y sistemáticamente y aplica medidas correctivas para mejorar su acción.
 - Sí la organización realiza transacciones con consejeros o familiares de estos, el Consejo tiene conocimiento de ello.

- La organización comparte públicamente los resultados de las evaluaciones de impacto de sus programas y del conjunto de la institución.
 - Los beneficiarios de la organización participan activamente en la planeación, monitoreo y evaluación del quehacer de la organización.
 - La evaluación incluye una revisión de los programas y sistemas para asegurar que cumplen con la misión, valores y objetivos de la organización.
 - Existen mecanismos para que las diferentes personas e instancias involucradas con la organización puedan conocer el balance de su trabajo.
 - Los estados financieros anuales son difundidos ampliamente entre las personas e instancias involucradas con la organización.
 - Las conclusiones y recomendaciones de auditorías, monitoreos y evaluaciones de los procesos administrativos y contables son conocidos por todos los integrantes de la organización.
 - La organización lleva un registro sistemático de información útil para la valoración de los resultados, efectos e impacto de su trabajo.
 - La organización evalúa regularmente con las personas e instancias relacionadas la calidad de la información que se les brinda sobre el trabajo realizado.
 - Los equipos de trabajo cuentan con un sistema de monitoreo de los costos de sus programas y de los gastos administrativos.
- Liderazgo
 - La organización es muy reconocida en su ámbito de acción y goza de prestigio y legitimidad en su trabajo.
 - La organización estimula la solidaridad de la comunidad hacia los beneficiarios.
 - Es un objetivo central de la organización incidir en las políticas públicas.
 - La organización comparte con otros actores sociales su experiencia: la información y los conocimientos adquiridos.
 - La organización tiene mucho interés en incidir en la opinión pública para crear un clima favorable a sus propuestas.

- Alianzas estratégicas
 - La organización establece alianzas y vinculación con otras instancias para ofrecer mejores y más completos servicios a sus beneficiarios.
 - La organización promueve el conocimiento e interrelación con otras organizaciones de su ámbito de acción.
 - La organización mantiene relaciones sanas con las instancias de gobierno con las que interactúa.
 - En el proceso de alcanzar objetivos compartidos con otros actores sociales la organización trabaja con espíritu colectivo buscando empoderar a todos los involucrados.
 - La dirección establece contacto regular con los diferentes tipos de usuarios de la organización.
 - La organización facilita a terceros la comunicación y contactos con otras organizaciones y redes.

ANEXO 9

Concentrado de indicadores por dimensión de legitimidad

| Indicador de institucionalidad (variable observable) | Factor de institucionalidad (variable latente) | Dimensión de legitimidad organizacional (variable latente) |
|--|---|--|
| El objeto y las actividades de la organización responden a necesidades de la comunidad | Pensamiento estratégico | Cógnitiva |
| La organización ha definido la necesidad social quien debe atender, el perfil de sus beneficiarios y el ámbito geográfico (colonia, ciudad, región, etc.) donde debe trabajar a fin de delimitar su campo de acción. | | |
| La organización conoce sus principales fortalezas y debilidades internas. | | |
| La organización orienta su trabajo a partir del análisis del contexto económico, político, social, ambiental y cultural y de las tendencias que se presentan en el entorno en el cual intervienen. | | |
| La organización sabe identificar las situaciones del entorno que afectan su trabajo. | | |
| La organización sabe distinguir entre lo urgente y lo importante por lo cual logra establecer las prioridades para el periodo. | | |
| La organización conoce a los diferentes actores que se relacionan con la necesidad social que atiende. | | |
| Los integrantes de la organización disfrutan su trabajo y cuentan con las condiciones necesarias para llevarlo a cabo. | Administración de recursos | |
| Todos los integrantes y los equipos de trabajo tiene una visión de conjunto del trabajo operativo de la organización y de sus objetivos comunes. | | |
| El personal visualiza con claridad el futuro al que se desea llegar para la institución y para sus beneficiarios y se identifica con ésta visión. | | |
| Existe coherencia entre muchos de los valores de las personas que integran la organización y los valores institucionales. | | |
| En la organización se percibe un ambiente agradable, de respeto mutuo, cooperación y solidaridad entre los integrantes. | | |
| Los integrantes de la organización sienten que se reconoce y valora con objetividad su trabajo. | | |
| La organización conoce con claridad el perfil de las personas que requiere para el trabajo voluntario. | Sustentabilidad | |
| La organización esta convencida de la necesidad de renovarse permanentemente y se preocupa por estar al tanto de los cambios de su entorno. | | |
| La organización tiene gran interés por las iniciativas novedosas e identificar nuevas formas de mejorar la calidad de su trabajo. | | |
| La organización se interesa por los avances tecnológicos y busca adecuarlos a su realidad. | Comunicación y visibilidad | |
| La organización reconoce su aporte específico y su ventaja comparativa en relación con los actores sociales que la rodean. | | |
| La organización es muy reconocida en su ámbito de acción y goza de prestigio y legitimidad en su trabajo. | Capital Social | |
| La organización estimula la solidaridad de la comunidad hacia los beneficiarios. | | |
| Es un objetivo central de la organización incidir en las políticas públicas. | | |
| La organización tiene mucho interés en incidir en la opinión pública para crear un clima favorable a sus propuestas. | | |

| Indicador de institucionalidad (variable observable) | Factor de institucionalidad (variable latente) | Dimensión de legitimidad organizacional (variable latente) |
|--|---|--|
| El acta constitutiva de la organización ha sido protocolizada ante un notario público. | Estructura | Normativa |
| La organización cuenta con la autorización de la SHCP para extender recibos deducibles de impuestos. | | |
| La organización aparece como donataria autorizada en el Diario Oficial de la Federación. | | |
| El Consejo Directivo y el Consejo Ejecutivo conocen los requisitos legales que debe cumplir la organización. | | |
| Los estatutos de la organización cumplen con las leyes aplicables y han sido revisados y/o elaborados por un abogado. | | |
| Los estatutos de la organización incluyen: nombre y domicilio legal, objeto social, nombre y domicilio de los asociados, duración de la organización, patrimonio y aportaciones de los miembros, forma y términos para la procuración de fondos, órganos de gobierno y las bases generales de la administración. | | |
| Los estatutos de la organización son revisados periódicamente por el Consejo Directivo. | | |
| La organización cuenta con la autorización para emitir recibos deducibles para donantes extranjeros. | | |
| La organización cuenta con Patronato o Consejo Directivo. | | |
| Los consejeros participan sin recibir remuneración alguna. | | |
| El Consejo es el responsable de planear, definir políticas, supervisar la administración, procurar fondos y del reclutamiento y selección del director ejecutivo. | | |
| La organización orienta a los nuevos integrantes del Consejo sobre sus responsabilidades y les proporciona información sobre su historia, misión, políticas, filosofía, programas y planes. | | |
| El Consejo cuenta con políticas claras de asistencia y quorum para sus sesiones y acuerdos a sus estatutos. | | |
| Cuando el Consejo toma decisiones, está presente el quorum y se elaboran actas o minutas. | | |
| La organización cuenta con un documento que especifica el perfil de las personas que fungirán como consejeros. | | |
| Los consejeros reciben periódicamente capacitación e información sobre sus responsabilidades. | | |
| Los consejeros aportan recursos económicos a la organización. | | |
| Los consejeros aportan tiempo y trabajo a la organización. | | |
| El Consejo cuenta con un documento que especifica el perfil de la persona que ocupe el puesto de Director. | | |
| El Director de la institución es reclutado, seleccionado y contratado por el Consejo. | | |
| El Consejo cuenta con un calendario anual de reuniones. | | |
| El Consejo sesiona por lo menos cada tres meses. | | |
| El Consejo es plural con respecto a sexo, cultura, posición económica, discapacidad, así como experiencia y habilidades. | | |
| Para las sesiones de Consejo se cuenta con un orden del día y se entrega a los consejeros con anticipación información relevante que les ayude a tomar decisiones. | | |
| La organización cuenta con un manual del Consejo que especifica sus funciones y responsabilidades. | | |
| Cada consejero cuenta con un ejemplar del manual del Consejo. | | |

| Indicador de institucionalidad (variable observable) | Factor de institucionalidad (variable latente) | Dimensión de legitimidad organizacional (variable latente) |
|---|---|--|
| La organización realiza los registros contables (estados de resultados, de movimientos de ingresos y egresos, conciliaciones bancarias, etc.) de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados. | Administración de recursos | Normativa |
| La organización realiza conciliaciones bancarias mensualmente. | | |
| La organización cuenta con políticas y controles internos para el manejo de efectivo y depósitos, aprobación de gastos y otros asuntos que involucren dinero. | | |
| La organización cuenta con un proceso para cobrar y documentar los ingresos que reciben por los servicios que presta. | | |
| Todos los gastos de la organización se realizan con la autorización de la persona designada. | | |
| Los sistemas contables de la organización cumplen con los requisitos de la SHCP y demás leyes aplicables. | | |
| El presupuesto operativo anual (montos, distribución, proyecciones de flujo de caja, etc.) es revisado y autorizado por el Consejo. | | |
| La organización cuenta con sistemas contables para proporcionar información oportuna al personal y el Consejo para la toma de decisiones adecuadas. | | |
| La organización tiene contratados seguros para el inmueble, mobiliario, equipo y vehículos de transporte, los cuales son revisados periódicamente para asegurar que cuentan con la cobertura adecuada. | | |
| Los estados financieros de la organización son auditados anualmente por un despacho independiente de contadores autorizados. | | |
| Además de la auditoría, el contador externo prepara una carta de recomendaciones para mejorar las operaciones financieras de la organización. | | |
| El Consejo Directivo revisa y aprueba el reporte de la auditoría y las recomendaciones. | | |
| Con el apoyo del personal, el Consejo Directivo instrumenta los cambios necesarios a partir de las recomendaciones del contador externo. | | |
| Por lo menos una vez al año se revisan las necesidades de capital y se establecen prioridades. | | |
| La organización ha establecido una reserva económica que le permita cubrir por lo menos tres meses del gasto operativo. | | |
| La organización realiza estudios de factibilidad para los proyectos en los que invierte. | | |
| La organización cuenta con un organigrama que establece las relaciones y jerarquías entre los integrantes de la misma. | | |
| El Director Ejecutivo es un profesional remunerado. | | |
| El personal es contratado de acuerdo a un perfil (profesión, escolaridad, habilidades, etc.) definido de acuerdo al puesto que va a desempeñar. | | |
| La organización cuenta con contratos formales que estipulan claramente los derechos y obligaciones de todos los integrantes, de conformidad con las leyes laborales del país. | | |
| La organización cuenta con un reglamento interno de trabajo. | | |
| El reglamento interno ha sido revisado y firmado de conformidad por todo el personal. | | |
| La organización cuenta con un manual de políticas y procedimientos que se revisa y actualiza periódicamente. | | |
| La organización cuenta con un plan de prestaciones para el personal. | | |
| La organización tiene establecido un programa de inducción para nuevos empleados. | | |
| Existe una diferenciación clara de los tipos de decisiones que deben ser tomadas por los diferentes niveles de la organización. | | |
| La organización evalúa el desempeño de cada uno de sus miembros por lo menos una vez al año. | | |
| La organización proporciona una copia del manual de políticas y procedimientos a todos los miembros del Consejo, al Director Ejecutivo y al personal en general. | | |
| El personal acepta por escrito que han leído y que tienen acceso al manual de políticas y procedimientos. | | |
| La organización cuenta con un programa de capacitación continua para el desarrollo profesional de sus empleados. | | |
| La organización cuenta con la descripción de todos los puestos por escrito e incluye para cada uno: funciones, habilidades requeridas e indicadores de desempeño. | | |

| Indicador de institucionalidad (variable observable) | Factor de institucionalidad (variable latente) | Dimensión de legitimidad organizacional (variable latente) |
|---|---|--|
| La organización cuenta con procesos y mecanismos concretos para escuchar, revisar y responder a las ideas, sugerencias, quejas y comentarios del personal. | Administración de recursos | Normativa |
| La organización revisa las prestaciones del personal junto con los rangos de sueldo al menos una vez al año. | | |
| La organización cuenta con una política explícita de estímulos e incentivos morales y materiales que promueven la iniciativa y creatividad individual y colectiva. | | |
| La organización promueve la práctica de los valores institucionales en el desempeño de todos sus integrantes. | | |
| El manual de operación de la organización describe las políticas y procedimientos para el reclutamiento, contratación y despido del personal. | | |
| Se cuenta con una política definida y conocida por todos los integrantes en relación con el uso de los recursos, vehículos, etc., de la organización. | | |
| Las personas con cargos de dirección animan a los integrantes de la organización a expresar su opinión y explican por qué tal o cual opinión es o no tomada en cuenta. | | |
| Una parte significativa de los integrantes de la organización en los niveles directivos son mujeres. | | |
| La organización acostumbra facilitar la rotación de su personal en diversas responsabilidades para garantizarles la oportunidad para renovarse. | | |
| La organización propicia el tiempo y el espacio suficiente para socializar los conocimientos y aprendizajes entre sus integrantes. | | |
| La organización potencia la capacidad de los equipos y de sus integrantes para que piensen por sí mismos, se autovaloren y tomen las decisiones requeridas para su trabajo. | | |
| Existe apertura para reconocer la existencia de conflictos y de situaciones complejas y contradictorias al interior de la organización y se tratan de resolver de manera satisfactoria para las partes. | | |
| La organización cuenta con voluntarios. | | |
| La organización ha definido una descripción de puestos y funciones para todos los puestos voluntarios. | | |
| La organización realiza una inducción para apoyar a los voluntarios a establecer una buena relación con el equipo de trabajo. | | |
| La organización cuenta con mecanismos de reconocimiento a la labor de los voluntarios. | | |
| La organización proporciona a los voluntarios capacitación y orientación para llevar a cabo sus tareas. | | |
| La organización ha establecido políticas para el reclutamiento y la inclusión de los voluntarios, así como algunas generales de administración (supervisión, reportes, estímulos, reembolso de gastos, etc.). | | |
| La organización realiza evaluaciones periódicas del desempeño de cada voluntario y les comunica los resultados. | | |
| La organización lleva a cabo un registro de trabajo realizado por los voluntarios y lo contabiliza como donativo en especie. | | |
| La organización solicita a los voluntarios que evalúen su participación y sugieran áreas de mejora. | | |
| La organización ofrece oportunidades de trabajo voluntario a los beneficiarios de sus programas. | | |

| Indicador de institucionalidad (variable observable) | Factor de institucionalidad (variable latente) | Dimensión de legitimidad organizacional (variable latente) |
|---|---|--|
| <p>En sus planes de trabajo la organización incluye estrategias y mecanismos de procuración de recursos que aseguren la sostenibilidad.</p> <p>El Consejo Directivo desarrolla, evalúa y revisa políticas, prácticas y metas de procuración de fondos.</p> <p>La organización tiene un programa de procuración de fondos específico, alcanzable y medible.</p> <p>La organización cuenta con diferentes fuentes de financiamiento y recursos.</p> <p>La organización cuenta con personal calificado y dedicado a cumplir las metas y expectativas del programa de procuración de fondos.</p> <p>Existen los mecanismos de comunicación entre las diferentes áreas de la organización para apoyar las necesidades y esfuerzos de procuración de fondos.</p> <p>La organización cuenta con personal calificado y competente para llevar a cabo un programa permanente de comunicación interna y externa.</p> <p>La organización cobra por los servicios que presta cuotas de recuperación proporcionales al costo real de los mismos.</p> <p>Los programas y proyectos incluyen en sus planes anuales medidas concretas para el ahorro de costos y el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos.</p> <p>La organización invierte recursos en la profesionalización de su personal, conoce las necesidades y aprovecha las oportunidades de formación que se le ofrecen.</p> <p>La organización promueve entre sus integrantes el estudio y la lectura para aprender más sobre la materia de su trabajo.</p> <p>La organización tiene una clara política de capacitación sobre las destrezas y habilidades que requiere el personal para llevar a cabo sus tareas.</p> <p>Al concluir una tarea o proyecto los integrantes de la organización se reúnen para analizar la experiencia y aprender de sus aciertos y errores.</p> <p>La organización traduce rápidamente los aprendizajes en cambios organizacionales que afectan de manera directa la práctica institucional.</p> <p>La organización sabe aprovechar las oportunidades de aprendizaje que se le presentan en su práctica institucional para generar nuevos conocimientos y mejorar la calidad de trabajo.</p> <p>La organización sistematiza su experiencia (procesos y resultados).</p> | Sustentabilidad | Normativa |
| <p>Es una política institucional informar públicamente sobre las fuentes de financiamiento y el manejo de los recursos de la organización.</p> <p>Es política de la organización hacer revisar anualmente todos los ingresos, egresos y controles internos mediante auditoría externa.</p> <p>La organización cuenta con herramientas para el control de las actividades y la aplicación presupuestal.</p> <p>La organización evalúa sus actividades anualmente para medir el progreso que se tiene hacia los objetivos estratégicos.</p> <p>La evaluación se realiza con base en los indicadores de desempeño y resultados establecidos en el plan estratégico.</p> <p>La organización verifica periódicamente la coherencia entre las políticas institucionales y la práctica cotidiana.</p> <p>La organización da seguimiento al plan operativo periódica y sistemáticamente y aplica medidas correctivas para mejorar su acción.</p> <p>Si la organización realiza transacciones con consejeros o familiares de estos, el Consejo tiene conocimiento de ello.</p> <p>La evaluación incluye una revisión de los programas y sistemas para asegurar que cumplen con la misión, valores y objetivos de la organización.</p> <p>Las conclusiones y recomendaciones de auditorías, monitoreo y evaluaciones de los procesos administrativos y contables son conocidos por todos los integrantes de la organización.</p> <p>La organización lleva un registro sistemático de información útil para la valoración de los resultados, efectos e impacto de su trabajo.</p> <p>Los equipos de trabajo cuentan con un sistema de monitoreo de los costos de sus programas y de los gastos administrativos.</p> <p>La dirección establece contacto regular con los diferentes tipos de usuarios de la organización.</p> <p>La organización facilita a terceros la comunicación y contacto con otras organizaciones y redes.</p> | Capital social | |

| Indicador de institucionalidad (variable observable) | Factor de institucionalidad (variable latente) | Dimensión de legitimidad organizacional (variable latente) |
|---|---|--|
| La organización tiene por escrito una misión clara y concisa que refleja su objeto social, valores y perfil de sus beneficiarios. | Pensamiento estratégico | Normativa |
| El plan estratégico incluye objetivos y metas medibles y alcanzables. | | |
| La organización ha desarrollado un plan estratégico por lo menos a tres años para alcanzar sus objetivos. | | |
| La organización cuenta con un programa anual de actividades. | | |
| La organización ha definido sus valores y han sido traducidos en políticas, normas y procedimientos, así como en las actividades que realiza. | | |
| Los programas de trabajo de la organización se elaboran con base en la planeación estratégica. | | |
| El plan estratégico contempla la definición del presupuesto operativo y de las fuentes de financiamiento. | | |
| El plan estratégico incluye un proceso de evaluación e indicadores de desempeño para medir el progreso que se tiene en el alcance de las metas y objetivos. | | |
| A partir de su visión de largo plazo la organización se plantea varios escenarios y estrategias para lograr los objetivos institucionales. | | |
| En la planeación estratégica, la organización preve instancias, mecanismos y recursos para su fortalecimiento institucional. | | |
| La planeación estratégica de la organización la realizan en conjunto el Consejo Directivo y el personal operativo. | | |
| El Consejo y los empleados se reúnen periódicamente para revisar la misión y modificarla si es necesario. | | |
| La organización tiene definidas las estrategias y mecanismos para evaluar si su misión y actividades benefician a la comunidad. | | |
| La organización comunica activamente al público sobre sus programas y servicios. | Comunicación y visibilidad | |
| La organización reconoce su aporte específico y su ventaja comparativa en relación con los actores sociales que la rodean. | | |
| Se han creado espacios adecuados y mecanismos ágiles para que la información circule oportunamente por toda la organización. | | |

| Indicador de institucionalidad (variable observable) | Factor de institucionalidad (variable latente) | Dimensión de legitimidad organizacional (variable latente) |
|--|--|---|
| El Consejo Directivo genera y aporta recursos económicos a la organización y aprovecha sus vínculos personales para que otros la apoyen. | Sustentabilidad | Prágmatica |
| La organización informa a sus donantes y a la comunidad en general sobre sus fuentes de financiamiento y sobre el porcentaje de participación. | | |
| La organización tiene la práctica de intercambiar, comparar y aprender de otras organizaciones similares. | | |
| La organización comparte con otros actores sociales su experiencia: la información y los conocimientos adquiridos. | Capital social | |
| La organización establece alianzas y vinculación con otras instancias para ofrecer mejores y más completos servicios a sus beneficiarios. | | |
| La organización promueve el conocimiento e interrelación con otras organizaciones de su ámbito de acción. | | |
| La organización mantiene relaciones sanas con las instancias de gobierno con las que interactúa. | | |
| En el proceso de alcanzar objetivos compartidos con otros actores sociales la organización trabaja con espíritu colectivo buscando empoderar a todos los involucrados. | | |
| La dirección establece contacto regular con los diferentes tipos de usuarios de la organización. | | |
| La organización facilita a terceros la comunicación y contactos con otras organizaciones y redes. | | |

| Indicador de institucionalidad (variable observable) | Factor de institucionalidad (variable latente) | Dimensión de legitimidad organizacional (variable latente) |
|---|---|--|
| La organización comparte su plan estratégico con todos los interesados: beneficiarios, consejeros, empleados, voluntarios, donantes y comunidad en general. | Pensamiento estratégico | Pragmática-Normativa |
| La comunicación es fluida y de doble vía (desde los directivos hacia los equipos de trabajo y viceversa). | Comunicación y visibilidad | |
| La organización sistematiza sus experiencias usando la información principalmente a lo interno o para elaborar informes a sus donantes y demás interesados. | | |
| La organización informa periódicamente a sus donantes sobre la aplicación de los recursos recibidos y los beneficios generados con ellos. | | |
| La organización adecúa y combina diversos medios para interactuar con los distintos públicos de su interés. | | |
| La organización establece su estrategia de comunicación basada en el análisis de las expectativas y receptividad de los públicos a los que dirige sus mensajes. | | |
| La organización cuenta con una estrategia de comunicación que le permite colocar temas de su interés en la opinión pública. | | |
| La organización elabora un informe anual de actividades que incluye el estado financiero y el resultado de la auditoría externa y es puesta a disposición de los beneficiarios, voluntarios, donantes y demás personas interesadas. | Capital Social | |
| La organización comparte públicamente los resultados de las evaluaciones de impacto de sus programas y del conjunto de la institución. | | |
| Los beneficiarios de la organización participan activamente en la planeación, monitoreo y evaluación del quehacer de la organización. | | |
| Existen mecanismos para que las diferentes personas e instancias involucradas con la organización puedan conocer el balance de su trabajo. | | |
| Los estados financieros son difundidos ampliamente entre las personas e instancias involucradas con la organización. | | |
| La organización evalúa regularmente con las personas e instancias relacionadas la calidad de la información que se les brinda sobre el trabajo realizado. | | |