



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

**Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México  
desde la perspectiva del aprendizaje organizacional**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Doctor en Ciencias de la Administración**

Presenta:

**Leticia Pérez Gayosso**

Comité Tutor

Tutor principal:

**Dra. Ma. Hortensia Lacayo Ojeda**  
**Facultad de Contaduría y Administración, UNAM**

**Dra. Marcela Astudillo Moya**  
**Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM**

**Dr. Pablo Cabanelas Lorenzo**  
**Universidad de Vigo**

**Ciudad de México, enero de 2020**



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.

## **AGRADECIMIENTOS**

Gracias a las instituciones que hicieron posible la concreción de esta meta: a Conacyt, a la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Universidad de Gannon, ya que me proporcionaron las alas para forjar un nuevo camino.

Asimismo, a quienes me han acompañado con sus comentarios, consejos y apreciaciones, los cuales me ayudaron a evaluar distintos puntos de vista. A mi apreciado comité tutor: Dra. Hortensia Lacayo, Dra. Marcela Astudillo y Dr. Pablo Cabanelas les agradezco infinitamente. Y a mis asesores que con sus comentarios agregaron un indiscutible valor: Dra. Angelica Riveros y Dr. Miguel Ángel Márquez. Así como el apoyo incondicional del Dr. Vishal Arghode y el Dr. Bill Hallock de la Universidad de Gannon, quienes brindaron valiosas aportaciones para el desarrollo de la metodología.

También agradezco a las organizaciones participantes ya que sus contribuciones fueron valiosas para el desarrollo de esta investigación, las cuales serán mencionadas por orden alfabético: Apoyo Albatros, A.C., Asociación Nacional Cívica Femenina, A.C., Casa Ajusco, A.C., Casa Gaviota, A.C., Colectivo Feminista Mercedes Olvera y Bustamante, A.C., Derechos y Acciones Afirmativas para la Equidad, A.C., Foro Ciudadano en Acción Creando Espacios, A.C., Fundación Eudes, A.C., Inspira Cambio, A.C., Trofeo a la Vida, A.C.

Y a todas las mujeres y hombres que con grandes esfuerzos han hecho la diferencia e inspirado a otros, a todos ellos, gracias por su ejemplo y dedicación.

## Dedicatoria

A Dios

A mi madre

A mi esposo

A mis hermanos

A mi tía Paty

Por su confianza, amor y apoyo incondicional

A Sazy

A quienes me han permitido aprender de ellos

A quienes me dedicaron su tiempo

A quienes compartieron su sabiduría:

A Andrea y Margarita por las tardes de reflexión

A Luis por su paciencia

A Víctor por siempre estar

A mis compañeras del posgrado, Giselle y Paty

Y todos aquellos que no mencioné

pero que también fueron parte de este trabajo

A todos gracias, gracias, gracias  
no tengo más palabras que ofrecer.

# ÍNDICE

## Introducción

i.	Planteamiento del problema	18
ii.	Preguntas de investigación	20
iii.	Objetivos	21
iv.	Justificación	21
v.	Metodología	23

## CAPÍTULO 1. ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

Introducción	25
1.1 El Estado y las OSC	25
1.1.1 Antecedentes de la perspectiva de género	32
1.1.2 Movimientos a favor de la mujer en México	37
1.1.3 Importancia de las OSC para el empoderamiento de las mujeres	43
1.2 Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México: Definición	46
1.2.1 Funciones de las OSC	51
1.2.2 Constitución legal de las OSC	52
1.2.2.1 Las organizaciones de la sociedad civil con clave única de inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Cluni)	53
1.2.2.2 Organizaciones de la sociedad civil como Donatarias Autorizadas (DA)	56
1.2.2.3 Organizaciones de la sociedad civil como donataria autorizada y con Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Cluni)	64

1.2.3 Fuentes de Financiamiento de las OSC	64
1.2.4 Fomento de la Administración Pública Federal para las OSC	67
1.2.5 Obstáculos de las OSC	69

## **CAPÍTULO 2. FORTALECIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Introducción	75
2.1 Antecedentes del fortalecimiento organizacional de las OSC	76
2.1.1 Transparencia y Rendición de cuentas	76
2.1.2 Adopción de métodos, técnicas y procesos de las teorías de organización y administración	80
2.1.3 Modelos de fortalecimiento organizacional para las OSC	81
2.1.3.1 Modelo de Vita y Fleming (2001)	81
2.1.3.2 Modelo de McKinsey y Company (2001)	83
2.1.3.3 Modelo de Antlöv, Brinkerhoff y Rapp (2010)	84
2.1.3.4 Modelo de <i>AIDSTAR-Two Project</i> (2011)	86
2.1.3.5 Modelo de la Fundación Merced (De Angoitia y Márquez, 2002)	88
2.1.4 Evaluación de los modelos de fortalecimiento y elementos considerados para el fortalecimiento	89
2.1.5 Elementos que contribuyen al fortalecimiento de las OSC	90
2.1.5.1 Estrategia	90
2.1.5.2 Misión y Visión	92
2.1.5.3 Liderazgo	94
2.1.5.4 Procuración de fondos	99

2.1.5.5 Recursos	101
2.1.5.6 Sistema	102
2.1.5.7 Indicadores	103
2.1.5.8 Recursos Humanos	108
2.1.5.9 Cultura organizacional	109
2.1.5.10 Estructura	110
2.1.5.11 Habilidades organizacionales	112
2.1.5.12 Capacitación	113
2.1.5.13 Capital social	115
2.1.5.14 Mercadotecnia social	118
2.2 Aprendizaje organizacional	122
2.2.1 Definición del aprendizaje organizacional	122
2.2.2 Evolución del aprendizaje organizacional	126
2.2.2.1 Aprendizaje organizacional desde la psicología	126
2.2.2.2 Del estilo de planeación al aprendizaje organizacional	129
2.2.3 Transferencia del conocimiento	135
2.2.4 Sostenibilidad de las organizaciones que aprenden	136
2.2.5 Sistema integral	137
2.2.6 El aprendizaje organizacional como proceso dinámico	139
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA: ANÁLISIS CUALITATIVO</b>	
Introducción	147
3.1 Supuestos filosóficos	147
3.1.1 Paradigmas o cosmovisión	149
3.1.2 Metodología cualitativa	152

3.1.3 Método de estudio de caso	156
3.1.3.1 Variaciones del método de estudio de caso	157
3.1.3.2 Metodología para el desarrollo del método de estudio de caso	158
3.1.3.3 Preguntas de investigación	160
3.1.3.4 Proposiciones teóricas	160
3.1.3.5 Unidad de análisis	163
3.2 Selección de las organizaciones participantes	163
3.2.1 Descripción de las organizaciones participantes	169
3.2.1.1 Casa Ajusco, A.C.	169
3.2.1.2 Colectivo Feminista Mercedes Olivera y Bustamante, A.C. (Cofemo)	170
3.2.1.3 Apoyo Albatros, A.C.	171
3.2.1.4 Trofeo a la Vida, A.C.	171
3.2.1.5 Derechos y Acciones Afirmativas para la Equidad, A.C. (Derafe)	172
3.2.1.6 Casa Gaviota, A.C.	172
3.2.1.7 Asociación Nacional Cívica Femenina, A.C. (Ancifem)	173
3.2.1.8 Foro Ciudadano en Acción Creando Espacios, A.C.	173
3.2.1.9 Fundación Eudes, A.C.	174
3.2.1.10 Inspira Cambio, A.C.	174
3.3 Vinculación lógica de los datos a las proposiciones	175
3.3.1 Codificación	177
3.3.1.1 Codificación descriptiva o abierta	177
3.3.1.2 Codificación axial	180
3.4 Criterios para interpretar los hallazgos de un estudio	181

## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS**

Introducción	187
4.1 Análisis de las preguntas de investigación	187
4.1.1 ¿Cómo los líderes de las organizaciones describen los procesos y experiencias para explicar su sostenibilidad a través de los diferentes retos a los que se han enfrentado?	187
4.1.1.1 Estrategia, Misión y Visión	189
4.1.1.2 Procuración de Fondos	190
4.1.1.3 Diversificación de recursos	194
4.1.1.4 Indicadores	196
4.1.1.5 Recursos Humanos	200
4.1.1.6 Cultura organizacional	203
4.1.1.7 Habilidades organizacionales	204
4.1.1.8 Contexto político, económico o legal	205
4.1.2 ¿De qué manera los líderes perciben la capacitación para aumentar la efectividad de su organización? ¿y cómo transfieren el conocimiento que le permita a la organización crecer y sostenerse?	207
4.1.2.1 Capacitación	210
4.1.2.2 Transferencia del conocimiento	216
4.1.2.3 Recursos para el aprendizaje	220
4.1.2.4 Capital social	223
4.1.3 ¿Qué habilidades cuenta el líder de la organización para establecer la cultura organizacional?	229
4.2 Modelo propuesto	233
4.2.1 Liderazgo	236

4.2.2 Estrategia	238
4.2.3 Procuración de Fondos	240
4.2.4 Recursos	243
4.2.5 Habilidades organizacionales	246
4.2.6 Capital social	251
4.2.7 Cultura organizacional	254
4.2.8 Sistema e indicadores	255
4.2.9 Mercadotecnia social	258
4.2.10 Contexto	260
<b>Conclusiones</b>	<b>263</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>272</b>
<b>Futuras líneas de investigación</b>	<b>280</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>281</b>

## CUADROS, TABLAS, FIGURAS Y GRÁFICAS

### CUADROS

Cuadro 1. Número de OSC registradas en el sistema de Información del Registro Federal de las OSC (SIRFOOSC)	28
Cuadro 2. Los aspectos principales de los enfoques MED y GED	34
Cuadro 3. Instancias de gobierno creadas por entidad federativa	38
Cuadro 4. La estructura de la organización social en México, de acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía	49
Cuadro 5. Funciones que desarrollan las Organizaciones de la Sociedad Civil	51
Cuadro 6. Conceptos relevantes para la administración de las organizaciones de la sociedad civil (OSC)	80
Cuadro 7. Cuadro comparativo de los modelos de fortalecimiento	89
Cuadro 8. Definiciones del capital social	116
Cuadro 9. Orientaciones teóricas del aprendizaje	127
Cuadro 10. Definiciones del aprendizaje organizacional desde la psicología	128
Cuadro 11. Definiciones del aprendizaje organizacional	132
Cuadro 12. Aprendizaje en la organización: Procesos a través de los tres niveles.	139
Cuadro 13. Supuestos filosóficos con sus implicaciones en la práctica	148
Cuadro 14. Principales Métodos cualitativos	154
Cuadro 15. Propositiones del caso de estudio	161

Cuadro 16. Organizaciones que participaron en la investigación por rubro	168
Cuadro 17. Elementos organizadores	179
Cuadro 18. Pruebas y tácticas para el caso de estudio	181
Cuadro 19. Matriz de códigos sobre fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil cuyo objeto social es el género.	188
Cuadro 20. Asesorías y capacitaciones de Casa Gaviota durante 2013, 2014 y 2015	215

## **TABLAS**

Tabla 1. Distribución Cluni por actividad 2017	55
Tabla 2. Donatarias autorizadas para recibir donativos deducibles del Impuesto Sobre la Renta publicados en D.O.F.	56
Tabla 3. Tasa de crecimiento de Donatarias Autorizadas por Actividades autorizadas	60
Tabla 4. Monto de donativos privados otorgados a Donatarias Autorizadas (miles de pesos)	61
Tabla 5. Fomento de la Administración Pública Federal para las Organizaciones de la Sociedad Civil, 2017	67
Tabla 6. Fomento de la Administración Pública Federal para las OSC	68
Tabla 7. Organizaciones de la sociedad civil beneficiadas a través del Programa Proequidad (Inmujeres)	166

## FIGURAS

Figura 1. Actividades involucradas en la gestión de las OSC	71
Figura 2. Modelo de fortalecimiento propuesto por De Vita y Fleming (2001)	82
Figura 3. Modelo de fortalecimiento de McKinsey y Company (2001)	84
Figura 4. Modelo de fortalecimiento de Antlöv, Brinkerhoff y Rapp (2010).	85
Figura 5. Modelo de fortalecimiento de <i>AIDSTAR-Two Project</i> (2011)	88
Figura 6. La relación de intercambio de las organizaciones de la sociedad civil	119
Figura 7. Aprendizaje organizacional como un proceso dinámico	143
Figura 8. Un marco para el diseño: la interconexión de las visiones del mundo, estrategias, de investigación y métodos de investigación	152
Figura 9. Proceso de investigación propuesto por Yin (2009).	159
Figura 10. Análisis de la información en una investigación cualitativa	176
Figura 11. Transparencia y rendición de cuentas, modelo código-concurrencia	197
Figura 12. Modelo código coocurrencia: Capacitación, transferencia del conocimiento, fortalecimiento organizacional, aprendizaje informal.	208
Figura 13. Vinculación de la capacitación	209
Figura 14. Vinculación e incidencia con la población objetivo	223
Figura 15. Modelo propuesto para el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil	234
Figura 16. Habilidades organizacionales	247

Figura 17. Diagrama de flujo del modelo propuesto	261
Figura 18. Factores	263
Figura 19. Capacitación y transferencia del conocimiento como factores que fortalecen a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)	266

## **GRÁFICAS**

Gráfica 1. Donatarias autorizadas por tipo de actividades, 2017.	59
Gráfica 2. Donatarias autorizadas que perdieron vigencia, 2012-2013	63
Gráfica 3. Donatarias autorizadas que perdieron vigencia en 2017, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de enero de 2018	63
Gráfica 4. Fuentes de Financiamiento de las OSC, 1995 (México y 22 países)	65
Gráfica 5. Ingresos (%) de instituciones sin fines de lucro, 2014	66
Gráfica 6. Presupuesto otorgado en 2018 a organizaciones de la sociedad civil (Miles de pesos)	167

## SIGLARIO

<b>Siglas</b>	<b>Significado</b>
AGEB	Área Geoestadística Ocupada
Ancifem	Asociación Nacional Cívica Feminista, A.C.
AO	Aprendizaje Organizacional
APF	Administración Pública Federal
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CAVI	Centro de Atención a la Violencia Intrafamiliar
CEAMEG	Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género
CEDAW	Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación hacia las Mujeres
CEMEFI	Centro Mexicano para la Filantropía
Cluni	Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil
CNDH	Comisión Nacional de Derechos Humanos
Cofemo	Colectivo Feminista Mercedes Olvera y Bustamante, A.C.
Conavim	Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres
CONGOS	<i>Governmental Non Governmental Organizations</i>
DA	Donataria Autorizada
Derafe	Derechos y Acciones Afirmativas para la Equidad, A.C.
DO	Diario Oficial
ECOSOC	Estatus Consultivo del Consejo Económico y Social
Fevimtra	Fiscalía Especial para los Delitos de Violencia contra las Mujeres y Trata de Persona
GE	General Electric
GED	Género en el Desarrollo
INDESOL	Instituto Nacional de Desarrollo Social

INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
INSTRAW	Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer
ISFL	Instituciones sin fines de lucro
ISR	Impuesto sobre la Renta
IVA	Impuesto sobre el valor agregado
LGAMVLV	Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia
LGIMH	Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
LISR	Ley del Impuesto sobre la Renta
MAM	Mecanismos de Adelanto para las Mujeres
MED	Mujer en Desarrollo
MIM	Movimiento Independiente de Mujeres
MNI	Mecanismos Nacionales de Igualdad
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OIT	Organización Internacional de Trabajo
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
Paimef	Programa de Apoyo a las instancias de mujeres en las entidades federativas
Pamvi	Programa de atención a mujeres que vive violencia familiar y de género
PAN	Partido Acción Nacional
PCS	Programa de Coinversión Social
PIB	Producto Interno Bruto
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Proequidad	Programa Nacional de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación entre Mujeres y Hombres
Proigualdad	Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres

Provictimia	Procuraduría Social de Atención a las Víctimas de Delito
PSI	Population Services International, A.C.
RFOSC	Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil
RNR	Red Nacional de Refugios
SAT	Sistema de Administración Tributaria
SEDESOL	Secretaría de Desarrollo Social
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIRFOSC	Sistema de Información del Registro Federal de las OSC
SNIMH	Sistema Nacional de Prevención, Atención, Sanción y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres y el Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres
UNAVI	Unidad de Atención y Prevención de la Violencia Familiar
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer

---

# INTRODUCCIÓN

---

*Un viaje de mil millas comienza con un solo paso*  
Lao Tse

## I. Planteamiento del problema

A partir de las políticas neoliberales, el Estado perdió su relevancia como promotor del desarrollo siendo sustituido por el mercado. La reducción sustancial de los apoyos gubernamentales dio paso a una mayor pérdida del bienestar social, incrementándose la pobreza, la inseguridad, el desempleo, entre otros. Por lo que el Estado tuvo que reestructurar sus funciones, presupuestos, así como las condiciones para favorecer la cooperación de la ciudadanía organizada.

A través de la democracia lo público asumía una dimensión ciudadana en alianza con la sociedad civil para promover el bien común y hacer frente a los diversos problemas sociales. Lo cual generó la utilización de nuevos instrumentos para favorecer el intercambio y la cooperación, reconociéndose así a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) como eje fundamental para la implementación de programas y políticas sociales. A pesar de su importancia, las organizaciones se enfrentaron a diversos retos como los siguientes (Guénéheux y Bottomley, 2014, pp. 8-10; PNUD, 2009, p. 11; Collard, Chiñas y Álvarez, 2005, p. 14):

- La exigencia de una mayor apertura y divulgación de la información relativa a los valores, procesos y procedimientos.
- La competencia por conseguir recursos obligó a las organizaciones a volverse más eficientes en su utilización. La rendición de cuentas tuvo cada vez mayor importancia para evaluar su desempeño.
- Transparencia en el uso de los recursos. Los requisitos solicitados por fundaciones y el sector público para el manejo de sus fondos pusieron énfasis en la necesidad de mayor planeación y procesos de evaluación del cumplimiento de objetivos.
- La persistencia de las problemáticas sociales, lo que las orilló a especializarse en ciertos temas y adquirir herramientas que las ayudaran a transformar la realidad de una manera más profunda.
- Los códigos de conducta como un estándar para regular sus prácticas, así como sus operaciones generó confianza entre los donantes ya que incluía gobernanza, rendición de cuentas, recaudación de fondos, etcétera.

- Los sistemas de certificación o acreditación con los que se evaluaban gobernanza, programas y prácticas de adhesión a un conjunto de estándares y normas establecidas por un grupo de organizaciones.
- La presión por mostrar resultados. A medida que se destinan recursos aumentó la presión por demostrar la eficacia mediante resultados concretos. Se tiene, por tanto, la necesidad de proporcionar información a los donantes y al público en general, transparentando el uso de los recursos.

Estos retos obligaron a las organizaciones de la sociedad civil a adoptar métodos, técnicas y procesos de las teorías de la administración y organización (Homburg et al. 2007, p. 196, Lyons and Dalton, 2011, p. 239 citados por Tozlu y Tüzen, 2016, p. 26) para mejorar su desempeño a través de la eficiencia y la eficacia.

Lo anterior permitió a las organizaciones de la sociedad civil fortalecerse ya que generaron estructuras y desarrollaron capacidades para el logro de sus diversos objetivos como el social, ambiental, político, entre otros. Aunque el fortalecimiento no es un asunto nuevo ya que ha sido denominado de muchas maneras como asistencia técnica, desarrollo organizacional, desarrollo de liderazgo y asistencia administrativa (Collard et al. 2005, p. 15), el término fue acuñado en la década de los noventa del siglo pasado. Sin embargo, la pluralidad de las organizaciones y la diversidad de temas que trabajan ha generado diversos modelos de fortalecimiento, originando en ocasiones confusión entre las organizaciones, ya que, por un lado, algunas consideran que es una pérdida de tiempo ya que prefieren enfocarse en los programas o proyectos destinados a su población objetivo y por otro, llegan a sobre utilizar los sistemas de gestión, paralizando su operación.

Hoy en día, el fortalecimiento organizacional cobra mayor relevancia ya que la orientación actual del gobierno es la de atomizar los esfuerzos antes que valorar los vínculos de solidaridad con las organizaciones de la sociedad civil. La gobernanza que anteriormente predominaba entre el gobierno y las organizaciones de la sociedad civil se ha transformado y, a través del Estado, se pretende satisfacer todas las necesidades sociales. Aunado a esta falta de interés político y los retos mencionados

anteriormente, las organizaciones deberán profesionalizarse para continuar con su labor.

Por otro lado, la capacitación ha sido un mecanismo tradicional para su fortalecimiento y aunque muchas de ellas, invierten recursos, tiempo y esfuerzo para incorporar los conocimientos adquiridos a sus procesos y estructuras, aún se requiere de una mayor profesionalización, por lo que se analizará desde la perspectiva del aprendizaje organizacional su impacto en la organización.

## **II. Preguntas de investigación**

De acuerdo con Sampieri, Collado y Lucio (2010, p. 377) en los estudios cualitativos, las hipótesis adquieren un papel distinto al que tienen en la investigación cuantitativa. Normalmente no se establecen antes de ingresar en el ambiente y comenzar la recolección de los datos. Más bien, durante el proceso el investigador genera hipótesis de trabajo que se afinan paulatinamente conforme se recaban y se analizan más datos. Quizás una hipótesis exploratoria es que las organizaciones de la sociedad civil se fortalecen a través del liderazgo, la capacitación, la transferencia del conocimiento y el capital social.

Asimismo, tanto las preguntas de investigación como las proposiciones permitirán delimitar el estudio, las cuales se han organizado en tres preguntas de investigación:

- a. ¿Cómo los líderes de las organizaciones describen los procesos y experiencias para explicar su fortalecimiento a través de los diferentes retos a los que se han enfrentado?**

A mayor número de proyectos, mayor fortalecimiento ya que al obtener mayores recursos les permite generar no solo experiencias sino también el desarrollo de procesos, lo cual logran a través de la transparencia y rendición de cuentas como una condición para obtener recursos.

- b. ¿De qué manera los líderes perciben la capacitación para aumentar la efectividad de su organización? ¿Y cómo transfieren el conocimiento que le permita a la organización sostenerse y crecer?**

Los líderes de las organizaciones reconocen que la capacitación es una herramienta importante para su fortalecimiento y para ello buscan el tiempo y el espacio para planearlas. Sin embargo, es través del trabajo cooperativo, colaborativo y el *coaching* que promueven la transferencia del conocimiento, y, por ende, el crecimiento y sostenimiento de la organización.

**c. ¿Qué habilidades cuenta el líder de la organización para establecer la cultura organizacional?**

La experiencia laboral o las actividades educativas adquiridas previamente por el líder son de suma importancia ya que orientan la cultura de la organización.

### **III. Objetivos**

De acuerdo con las preguntas de investigación, los objetivos son los siguientes:

- Analizar cómo los líderes de las organizaciones describen los procesos y experiencias para explicar su fortalecimiento a través de los diferentes retos a los que se han enfrentado.
- Examinar tanto el impacto de la capacitación como la transferencia del conocimiento en las organizaciones de la sociedad civil para su sostenimiento y crecimiento de acuerdo con la percepción de los líderes.
- Identificar cuáles son las habilidades del líder de la organización para establecer una adecuada cultura organizacional.

### **IV. Justificación**

Una investigación sobre las organizaciones de la sociedad civil y el fortalecimiento desde la perspectiva de la transferencia del conocimiento es más que necesaria debido a que las organizaciones requieren maximizar sus recursos a partir de la utilización de herramientas de las ciencias de la administración, pero las organizaciones tendrán que elegir aquellas que las fortalezcan.

Tanto el fortalecimiento como la transferencia del conocimiento constituirán elementos para su supervivencia, ya que la lucha por el financiamiento y su esfuerzo por lograr el cambio social son indispensables para que no sólo logren su propósito sino también su autosuficiencia y permanencia, por lo que el interés de esta investigación es relevante para los distintos grupos de interés:

- Personas que trabajan al interior de una OSC
- Empresas que realizan donativos
- Funcionarios públicos que aún otorgan recursos a OSC como los refugios para mujeres víctimas de violencia
- Empresas que desean trabajar con OSC
- Emprendedores sociales
- Proveedores, financiadores, instituciones educativas, público en general, entre otros.

Es posible que algunas organizaciones se resistan a adaptarlas, pero la débil legislación, una pobre cultura para realizar donativos, el poco interés político, entre otros, quizás las obligue a transformarse en empresas sociales o cooperativas, lo que implicará la integración de herramientas de las ciencias de la administración que les permitan continuar con su labor. Algunas quizás participen en convocatorias internacionales, pero de igual manera tendrán que incorporar, por ejemplo, el *Balanced Scorecard* a sus procesos. Y otras más tendrán que incorporar a sus procesos de procuración de fondos el *crowdfunding* o los bonos de impacto social<sup>1</sup>, o trabajen de la mano con empresas que desean convertirse en empresas socialmente responsables, en fin, la gama de opciones se multiplica, pero lo importante es adaptarse al contexto utilizando los recursos disponibles. Por lo que entre más apertura haya para su adopción más pronto aprenderán a elegir los procesos que les permitan ser más eficientes y eficaces para conseguir tanto sus objetivos económicos como sociales.

---

<sup>1</sup> Los conceptos de *crowdfunding* y bonos de impacto social serán explicados en el capítulo cuatro.

## **V. Metodología**

El trabajo realizado por mujeres y hombres, líderes de organizaciones de la sociedad civil, con el que han inspirado a su personal y logrado su sostenimiento, sobre todo en una época en la no se contaba ni con programas ni presupuesto para su fortalecimiento, me ha inspirado a estudiar este tipo de organizaciones ya que no sólo la voluntad o la buena intención es suficiente.

Se consideró la evidencia de diez OSC cuyas estrategias les han permitido subsistir a pesar de los diversos retos que han afrontado a través de los años, algunas de ellas, incluso son consideradas referentes en el mercado. Dicha evidencia será explicada a través de la experiencia y vivencia de los líderes. Quizás algunos cuestionen si no son tan sólo dirigentes, pero a diferencia de los dirigentes, los líderes inspiran a su personal, transfieren su conocimiento, trabajan en equipo, entre otros. Y debido a que muchas de estas habilidades fueron observadas en el momento de realizar las entrevistas, nos referiremos a los dirigentes como líderes.

Se utilizará la perspectiva constructivista, la cual tiene como objetivo entender las expectativas de los individuos, por lo que el investigador confía lo más posible en las opiniones de los participantes para contribuir al significado de la situación que se estudia. Para ello, se empleará el método de caso colectivo ya que la experiencia de cada líder será analizada mediante una entrevista para identificar la mayor cantidad de factores que favorecen al fortalecimiento. Para el análisis, las entrevistas serán codificadas y posteriormente categorizadas para hacer visible los conceptos, ideas y sentidos hasta el punto de descubrir las ideas y significados contenidos en ellas, para después vincularlas con las demás categorías, con el objetivo de contextualizarlas, desarrollar las premisas que describen su situación y generar una propuesta.

# CAPÍTULO 1

## MARCO CONTEXTUAL

---

# ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

---

*Unirse es el comienzo; estar juntos es el  
progreso; trabajar juntos es el éxito.  
Henry Ford*

## **Introducción**

Los avances en el desarrollo económico tienden a asociarse positivamente con los del desarrollo social, la equidad de género y el bienestar de las familias, un aliado estratégico para su logro lo constituían y lo constituyen las organizaciones de la sociedad civil (OSC), ya que de igual manera fomentan el desarrollo, promueven y defienden los derechos humanos, incorporan a los actores privados a la esfera pública, entre otros. Este capítulo se dividirá en dos partes: en la primera, se analizará la relación del Estado y la gobernanza y debido a que uno de los pilares para el desarrollo se centra en la equidad entre hombres y mujeres, se describirá brevemente el proceso de institucionalización y su relación con algunas OSC como adalides de ciertas transformaciones sociales y/o políticas. Y en la segunda parte, se analizarán las funciones, fuentes de financiamiento y obstáculos de las OSC, con la intención de visibilizar su problemática e importancia para el país.

### **1.1 El Estado y las OSC**

El bienestar social es la expresión de la calidad de vida, la cual se interesa por las diferentes condiciones de vida de las personas; por ende, está relacionada, también, con un desarrollo sostenible. Por tanto, si el bienestar social puede ser equiparado con el de calidad de vida, la pobreza significa carencia de bienestar social (Ibarra 2013, p. 13).

El Estado fue la institución por excelencia en cuanto a regulación, financiación y producción del bienestar colectivo. Su objetivo era garantizar la seguridad de los miembros de la sociedad por medio de la transferencia de recursos, bienes y servicios, así como mediante el uso de políticas reguladoras tanto específicas como generales. Durante este período que duró de 1950 a 1980, ninguna asociación privada sin fines de lucro podía contribuir a la causa para erradicar las desigualdades existentes en un determinado Estado, debido a que esa era función exclusiva del Estado Benefactor (Marbán y Rodríguez, 2013, p. 62; Filgueroa, 1997, p.124, Portilla y Octavio, 2005, p.106).

De acuerdo con Acosta (2010, p. 157) el deterioro del Estado del bienestar no solo se puede explicar a partir de la debilidad financiera y fiscal de los gobiernos, sino también del deterioro del conjunto de arreglos institucionales que legitimaban el papel del Estado en la conducción económica y social. Es decir, su participación directa en la producción de bienes y servicios públicos, su intervención en los mercados y su interlocución con las organizaciones sindicales y empresariales.

Al reducirse el rol del Estado, se abren nuevos espacios a través del consumo. El mercado tiene una mayor relevancia, se impulsaron distintas reformas entre ellas, la privatización de empresas estatales poco eficientes, una mejor asignación de los recursos escasos, se desregulan y reducen los aranceles con el fin de estimular la competitividad, se privilegian las exportaciones de materia prima y la apertura comercial a través de los tratados y acuerdos de libre comercio, se pugna por un Estado mínimo y se incentiva la participación de la iniciativa privada (Portilla y Octavio, 2005, p. 110, Acosta, 2010, p. 158).

La reducción sustancial de los apoyos gubernamentales para la provisión de asistencia social se tradujo en millones de personas excluidas debido a que las políticas neoliberales no procuraban la universalidad de los servicios sociales, sino que se dirigiría exclusivamente a los más pobres o a los grupos netamente vulnerables, dando paso a políticas selectivas o focalizadas (Portilla y Octavio, 2005, pp. 108, 112) y el resto de los procesos sociales, fueron conducidos a través del mercado y la sociedad (Arriagada 2006, p.8), lo que condujo a una mayor pérdida del bienestar social.

En los ochenta y noventa del siglo pasado, el Estado generó políticas públicas siguiendo los criterios del mercado, equilibrios macroeconómicos y gasto social moderado (Iturrieta, 2008, p. 92). Sin embargo, para los años siguientes, la política pública se centró en los derechos ciudadanos, lo que significó una reestructuración estatal de funciones y presupuestos, una reorientación de las políticas públicas para darles un carácter integral e intersectorial y una activa participación ciudadana que define el tipo y calidad de los bienes y servicios que requiere.

De acuerdo con Rhodes (1996, p. 655) esta transformación significó menos gobierno, pero más gobernanza. Esta gobernanza exigió la utilización de nuevos instrumentos para favorecer el intercambio y la cooperación entre la pluralidad de los actores, así como la generación de condiciones para el intercambio y la solución compartida de los problemas (Blanco y Gomá, 2003, p. 20). Esta apertura institucional permitió que las OSC ejecutaran la última instancia de los programas y las intervenciones sociales (en su mayoría), siguiendo también un modelo de gestión proveniente del mercado donde primaban los criterios de la oferta y la demanda, eficacia, eficiencia, en términos de mayor productividad a menor costo monetario (Arriagada, 2006, p. 12).

A las organizaciones de la sociedad civil se les reconocía como actores relevantes en la elaboración e implementación de programas y políticas sociales ya que fomentaban la transparencia y la rendición de cuentas del gobierno, promovían y defendían los derechos humanos y el estado de derecho, incorporaban a más actores privados en la esfera pública, promovían la participación de los sectores más pobres en las políticas públicas y contribuían a la formulación al financiamiento y a la prestación de servicios públicos, asimismo evaluaban y ajustaban la política social a través de procesos de monitoreo y contraloría social (Verduzco, Leal y Tapia, 2009, p.9).

El número de OSC se incrementó sustancialmente durante setenta años, ya que pasó de dos, durante el sexenio de Lázaro Cárdenas (1935-1940) a quince mil seiscientos cuarenta y ocho organizaciones, para el período de Felipe Calderón (2007-2012) (ver cuadro 1) lo que permite observar que el Estado como grupo hegemónico y dominante genera las estructuras para que las OSC se desenvuelvan. Ejemplo de ello, se observa con la alternancia en el poder. Después de 70 años que gobernó el Partido Revolucionario Institucional (PRI), se generó una nueva relación con las organizaciones de la sociedad civil; las palabras del presidente electo del Partido Acción Nacional (PAN), Vicente Fox, afirmó durante la firma del Decreto de la Ley Federal de Fomento a las Actividades realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil:

“El cambio ha traído una nueva manera de hacer gobierno. En el pasado se vio con recelo la participación ciudadana; nosotros le dimos la bienvenida y

la incorporamos a nuestros proyectos y programas. En el pasado, el poder ciudadano vivió atado por el viejo corporativismo; este gobierno garantiza la más plena libertad de asociación a la sociedad civil y confía en su capacidad de autorregulación. Antes se pretendía identificar lo público con las acciones de gobierno; hoy las políticas públicas asumen su verdadera dimensión ciudadana. Ayer existía un gobierno intervencionista y controlador; hoy el gobierno hace alianza con la sociedad civil para promover el bien común. Aquí está el cambio; aquí hay una nueva forma de hacer gobierno “(Aguilar, 2005, p. 17).

Lo anterior abanderaba una nueva sinergia para el desarrollo y la gobernabilidad democrática, es decir, una relación de gobernanza. Al continuar el PAN en el poder, la gestión de Felipe Calderón se destacó por ser la principal promotora de las OSC, ya que se triplicó el número de éstas (ver cuadro 1) y se realizaron propuestas para la vinculación entre los órganos de gobierno y las organizaciones, se acrecentó el diálogo y se les hizo partícipes en el diseño de programas y políticas públicas (Pacheco y Franzoni, 2016, p. 32).

Cuadro 1. Número de OSC registradas en el sistema de Información del Registro Federal de las OSC (SIRFOSC)

Sexenio	Número de OSC
Lázaro Cárdenas (1935-1940)	2
Ávila Camacho (1941-1946)	15
Miguel Alemán (1947-1952)	29
Ruíz Cortínez (1953-1958)	41
López Mateos (1959-1964)	69
Díaz Ordaz (1965-1970)	91
Luis Echeverría (1971-1976)	112
López Portillo (1977-1982)	188
Miguel de la Madrid (1983-1988)	410
Carlos Salinas (1989-1994)	908
Ernesto Zedillo (1995-2000)	2 020
Vicente Fox (2001-2006)	5 475
Felipe Calderón (2007-2012)	15 648
Enrique Peña Nieto (2013-2018)*	13 708
<b>Total</b>	<b>38 725</b>

Fuente: Pacheco y Franzoni (2016). *Actividad e Inactividad de organizaciones de la sociedad civil: situación actual y prospectiva al 2030*. El Colegio de México y el Instituto Nacional de Desarrollo Social, México, p. 29.

Nota: \* Dato estimado con información de Indesol (2018b). *Directorio del Registro Federal de las OSC 2018*. Recuperado en abril 16, 2019 de [https://indesol0.sharepoint.com/:x:/r/DTI Indesol/ layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B61170f52-ec09-42cd-a8a5-051d78b1a8af%7D&action=default&cid=021cd77b-2758-4b36-970e-69dcdcbdcf880](https://indesol0.sharepoint.com/:x:/r/DTI%20Indesol/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B61170f52-ec09-42cd-a8a5-051d78b1a8af%7D&action=default&cid=021cd77b-2758-4b36-970e-69dcdcbdcf880)

Para este sexenio no se espera un mayor número de organizaciones de la sociedad ya que se observa un cambio radical con respecto a la relación Estado, mercado y sociedad civil transformando la noción de gobernanza que anteriormente había predominado. El presidente Andrés M. López Obrador, en su Plan Nacional de Desarrollo (PND 2019-2024) manifiesta que construirá una propuesta pos-neoliberal y que la democracia será forjada desde abajo y participativa para socializar el poder político e involucrar a la sociedad en las grandes decisiones nacionales por lo que se instaurará como mecanismo la consulta popular y las asambleas comunitarias como instancias efectivas de participación y ofreciendo los recursos de manera directa a través de programas como Sembrando Vida, Tandas para el bienestar, programa pensión para el bienestar de las personas con discapacidad, entre otros (Plan Nacional de Desarrollo, 2019-2024, pp. 12 y 37-38). Todo ello con la intención de socavar los diversos problemas sociales que atañen al país.

Fernández (2012, p. 284) diferencia entre una sociedad civil robusta y una débil:

“Una sociedad civil robusta es aquella en la cual sus miembros la dirigen gracias a que comparten significados tomados del mundo de la vida. En contraste, una sociedad civil débil es aquella que ha sido colonizada por el poder o por el dinero o por ambos al mismo tiempo y que deja de tener como referente principal al mundo de la vida. Cuántas más y más instituciones de la sociedad civil son absorbidas por la lógica del mercado (modelo neoliberal), o cuando la sociedad civil es succionada por el poder estatal (modelo totalitario) nuestro espacio civil se debilita, o de plano, se desvanece”.

De acuerdo con esta diferenciación, en México se aprecia una sociedad civil débil ya que, por un lado, la legislación y la gobernanza que predominaban las regulaba y alineaba a través de las convocatorias. Y, por otro lado, en la actual administración no se reconoce su valía y por lo tanto su vínculo con el gobierno es limitado y corren el riesgo de que sean absorbidas por el mercado o en el mejor de los casos se

autogestionan para no estar condicionadas por el capital, el mercado, el Estado o las jerarquías.

- *Numeralia de las organizaciones de la sociedad civil*

De acuerdo con datos del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC) a cargo del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol), se cuenta con un registro de 38 mil 725 organizaciones sociales con Clave Única (Cluni), de las cuales 24 130 permanecen activas (Indesol, 2018)<sup>2</sup>.

De las OSC activas, 15 mil 520 presentaron en el plazo establecido (1 al 31 de enero de 2018) el Informe Anual 2017, lo que representa el 40% del total de organizaciones registradas. Al cumplir con este requisito los actores sociales considerados en tiempo, podrían participar en las convocatorias que emitían las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF), que realizaban y apoyaban actividades con la sociedad civil organizada, además de fortalecerse con las acciones de fomento entre las que destacaban cursos, conferencias y talleres de capacitación sobre diversos temas (Indesol, 2018)<sup>3</sup>. Aunque este criterio fue vigente hasta la pasada administración, se observa que sólo el 62% estaban activas y el 64% de éstas cumplieron con la presentación del Informe Anual.

Por otro lado, en el Informe Anual 2017 no se menciona cuántas de las OSC son gubernamentales, o si son solo privadas o ambas. Tratando de dimensionar el tamaño del sector, se observa, por ejemplo, que la contribución de las instituciones sin fines de lucro gubernamentales realizó al Producto Interno Bruto (PIB) en 2017, es ligeramente mayor que las privadas, al aportar el 53.87% de 604 mil 583 millones de pesos del PIB total de las instituciones sin fines de lucro (INEGI, 2018c, p. 2).

---

<sup>2</sup> Recuperado en diciembre 26, 2018, de <https://www.gob.mx/indesol/prensa/mas-de-15-mil-osc-entregaron-el-informe-anual-2017?idiom=es>

<sup>3</sup> Recuperado en diciembre 26, 2018, de <https://www.gob.mx/indesol/prensa/mas-de-15-mil-osc-entregaron-el-informe-anual-2017?idiom=es>

Lo anterior muestra una falta de transparencia en cuanto al número de organizaciones públicas y privadas para evaluar y analizar, si las organizaciones públicas no están siendo beneficiadas de manera particular y por ello, la falta de interés en apoyar a las privadas.

De acuerdo con Pérez, Arango y Sepulveda (2011, p. 247) el que haya más OSC gubernamentales se debe a que promueven las normas y políticas de los gobiernos. Sin embargo, es cuestionable ya que pueden beneficiar a los funcionarios, a su partido o sus finanzas, además de que pueden crear la falsa apariencia de una sociedad civil floreciente a través de financiamientos públicos supuestamente más altos que los que las OSC efectivamente reciben. Tapia y Verduzco (2013, p. 54) señalan que las organizaciones constituidas y/o controladas por los gobiernos, denominadas también GONGOS (por las siglas, en inglés, *Governmental Non Governmental Organizations*), tienen el mismo tratamiento que las OSC independientes. Por lo que las organizaciones privadas o del tercer sector compiten por recursos con las organizaciones públicas.

Y aunque se contabilice a las organizaciones de la sociedad civil gubernamentales, el número de organizaciones mexicanas es pequeño comparado con otros países. Rodríguez (2015, p. 69) realiza un análisis comparativo: México cuenta con 2.73 OSC por cada 10 000 habitantes, esta proporción es menor comparada con países como Chile y Estados Unidos, que su proporción es de 60 OSC por cada 10 000 habitantes. Además de que se concentran en cuatro estados, los cuales suman el 50% del total de organizaciones, al 2017: la Ciudad de México concentró el 30%, el Estado de México 8%, Jalisco 7% y Nuevo León 6% (Indesol, 2018). Pacheco y Franzoni (2016, p.41) explican que la Ciudad de México concentra mayor número de organizaciones por una considerable participación ciudadana que se inició con el terremoto de 1985, el apoyo del gobierno local para reconocer y aceptar los derechos de los diversos grupos sociales, así como la incorporación de los programas y políticas públicas y sociales.

La política social constituye el espacio en donde es diseñada la directriz que especifica y puntualiza los criterios de inclusión y exclusión de la población en los programas

sociales y en las acciones del gobierno. Es a través de ella, que se puede observar cuál es la prioridad del gobierno en turno, es decir, el papel que asumirá para satisfacer las distintas demandas que provienen tanto de las masas asalariadas como de los sectores capitalistas (infraestructura pública, progreso científico, protección social, etc.) (Madariaga y Zanzi, 2002, p. 19 citado por Iturrieta, 2008, p. 74).

De acuerdo con Arriagada (2006, p. 13) los avances en el desarrollo económico tienden a asociarse positivamente con los del desarrollo social, la equidad de género y el bienestar de las familias. La incorporación de estas políticas transversales produce cierta tensión dentro de las políticas públicas puesto que, por un lado, las mujeres, los jóvenes, los adultos mayores son considerados en las políticas sectoriales de educación, salud, seguridad social y vivienda, pero el carácter sistémico de sus discriminaciones y sus necesidades van más allá de esas dimensiones sectoriales y requieren un enfoque integral e intersectorial. Es importante indicar que los temas transversales que atañen al género, etnia y a las familias, por ejemplo, no sólo requieren conocimientos ajustados a la realidad, es decir, un apoyo técnico que proporcione diagnósticos actualizados, sino también una base consensual política mínima para la aplicación de las políticas.

Sin embargo, muchos de estos procesos así iniciaron sin apoyo del gobierno local, en particular las que tienen que ver con la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Su importancia se debe a que es una forma efectiva para combatir la pobreza, el hambre y las enfermedades se debe a que estimula el desarrollo sustentable.

Dada la importancia que constituye la igualdad de género, la no discriminación y la inclusión, a continuación, se analizarán los antecedentes y movimientos a favor del género que dieron espacio a las acciones sociales, así como su interacción con el Estado de derecho e instituciones, tanto a nivel nacional como internacional.

### **1.1.1 Antecedentes de la perspectiva de género**

El movimiento feminista fue reconocido en los años setenta del siglo XX, con la integración de las mujeres en el proceso de desarrollo, aceptado por la Organización

de las Naciones Unidas. México fue sede de la Primera Conferencia Mundial sobre la Mujer en 1975, que significó un giro importante en la forma de concebir a la mujer y el desarrollo. De esta Primera Conferencia, que dio principio al llamado Decenio de las Mujeres, se derivaron importantes resultados para el adelanto de las mujeres: la creación del Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW, por sus siglas en inglés) y del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM, por sus siglas en inglés).

Se impulsaron proyectos y planes a través del programa Mujer en Desarrollo (MED) en donde se buscaba aliviar a las mujeres de la pobreza. De acuerdo con Morse (1989) este enfoque se basó en el rol productivo de las mujeres sobre todo en los hogares de bajos ingresos, es decir buscaba incrementar sus opciones de empleo y la generación de ingresos a través de un mayor acceso a los recursos productivos (citado por Rosillo, 2013, p. 4).

Este enfoque fue muy bien recibido por los países e instituciones a la hora de su implementación ya que era poco perturbador y más seguro en contraste con las estrategias enfocadas a la equidad los que cuestionaban y/o amenazaban el poder de los hombres (Fassler, 2003, p. 6).

Sin embargo, los resultados mostraron que las mujeres no habían sido beneficiadas ni integradas al desarrollo. La perspectiva MED fue cuestionada por algunos investigadores como Boserup, E. (1981); Tinker y Bramsen (1976); Kelly, G. y Elliot, C. (1982), entre otros<sup>4</sup>. Rahgerber (1990) señala, por ejemplo, que en el sector formal industrial fueron relegadas a los trabajos de salarios mínimos, monótonos y a veces no tan saludables. Además de que no se consideraba el aspecto reproductivo de las mujeres (Rahgerber, 1990, p. 3 y 4).

Lo anterior, impulsó a que se incorporara la igualdad de género y el respeto de los derechos de las mujeres como responsabilidad de los Estados. En 1979, la Organización de las Naciones Unidas aprobó la Convención para la Eliminación de

---

<sup>4</sup> Véanse: Boserup, "Women's Role in Economic Development (1981); Tinker, I. y Bramsen, M., "Women and World Development" (Washington DC: Overseas Development Council, 1976); Boulding, E. (1976). *The Underside of History* (Boulder, CO: Westview); Kelly, G. y Elliot, C. Eds., *Women's Education in the Third World: Comparative Perspectives* (Albany, NY: SUNY Press, 1982)

todas las formas de Discriminación hacia las Mujeres (CEDAW) y en 1981 entró en vigor tras la ratificación de 20 países, incluido México; actualmente casi todos los países de América Latina y el Caribe se han comprometido con las obligaciones que dicha convención señala (INEGI, 2008, p.45). Asimismo, en 1999 se adoptó el Protocolo Facultativo de la Convención para supervisar la observancia de la Convención de la CEDAW (Instituto Interamericano de Derechos Humanos, IIDH, 2010, p. 10).

La falta de impacto sobre la situación de las mujeres desencadenó que a la mitad de los ochenta del siglo XX se transitará a un nuevo modelo, Género en el Desarrollo (GED). Esta perspectiva significó incluir y legitimar el concepto de género, el cual pone de relieve el carácter social y cultural de las identidades masculinas y femeninas, así como sus relaciones. De la Cruz (1999, p. 2) realiza un análisis comparativo de ambas perspectivas:

Cuadro 2. Los aspectos principales de los enfoques MED y GED

	Mujeres en el desarrollo (MED)	Género en el desarrollo (GED)
Enfoque	Mujeres como centro del problema	Desarrollo de mujeres y hombres
Tema Central	Mujeres (y niñas)	Relaciones entre hombres y mujeres
Problema	La exclusión de las mujeres del proceso de desarrollo (siendo la mitad de los recursos humanos productivos)	Relaciones desiguales de poder (riqueza y pobreza, hombres y mujeres) que frenan un desarrollo igualitario y la plena participación de las mujeres.
Objetivo	Desarrollo más eficiente	Desarrollo sostenible e igualitario con toma de decisiones compartidas entre mujeres y hombres.
Solución	Integración de las mujeres en el proceso de desarrollo existente.	“Empoderamiento” de las mujeres y personas desfavorecidas. Transformación de relaciones desiguales.
Estrategias	Proyectos de mujeres. Componente de mujeres Proyectos integrados Aumentar la productividad de las mujeres Aumentar los ingresos de las mujeres	Identificar y señalar las necesidades prácticas de mujeres y hombres para mejorar sus condiciones de vida.  Al mismo tiempo, identificar y señalar los intereses estratégicos de las mujeres.

	Aumentar las habilidades de las mujeres para cuidar el hogar.	
Problemas consecuencia	Este enfoque ha aumentado a menudo la carga de trabajo de las mujeres sin lograr un mayor poder económico. Las mujeres no han sido consultadas sobre el tipo de desarrollo e integración que buscaban. Se da una "integración" en el mundo de los hombres sin cambio en las relaciones de poder.	Las intervenciones del proyecto se basan en los roles, responsabilidades y poder de las mujeres y los hombres en la sociedad a la que pertenecen y las necesidades resultantes para cambiar su situación. Se puede entender GED como un esfuerzo para mejorar la posición de las mujeres en relación con los hombres de manera que beneficio y transforme la sociedad en su totalidad.

Fuente: De la Cruz, C. (1999) *¿Cómo ha evolucionado el enfoque de Mujeres en el Desarrollo (MED) a Género en el Desarrollo (GED)? Guía Metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo*, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, Vitoria-Gasteiz, pp. 2-3. En los años ochenta del siglo pasado, el término Género en el Desarrollo (GED) fue un punto de inflexión muy significativo en la interpretación de la situación de discriminación de las mujeres. Este cambio de perspectiva teórica significó incluir y legitimar el concepto de género, significó modificar las relaciones entre hombres y mujeres en todos los ámbitos. Se descentralizó la responsabilidad de la equidad de género hacia el sector público en lo referido a formulación de políticas, implementación de programas y entrega de servicios.

En los noventa, esta articulación se efectuó entre las instituciones internacionales, los gobiernos nacionales y las conferencias internacionales como la Conferencia Mundial para el Examen y la Evaluación de los Logros del Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer: Adopción de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres (1979), II. Conferencia Mundial de la Mujer (Dinamarca, 1980), III. Conferencia Mundial de Naciones Unidas para la Mujer: Igualdad, Desarrollo y Paz (Nairobi, 1985), la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer, mejor conocida como Convención de Belém do Pará (1993), la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (El Cairo, 1994), la Cumbre de Desarrollo Social (Copenhague, 1995), la IV Conferencia sobre la Mujer (Beijing, 1995) y la Conferencia Mundial Beijing+5 (Nueva York, 2000) (Guzmán y Montaña, 2012, p. 15; INEGI, 2008, p. 45 y León, 1997, p. 22).

A todas estas convenciones se sumaron los Objetivos del Milenio que son el marco internacional de Naciones Unidas para la cooperación al desarrollo. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) surgieron de la Declaración del Milenio bajo un consenso global sin precedentes alcanzado en el año 2000 por 189 Países Miembros de Naciones Unidas (Unicef, 2018)<sup>5</sup>.

En la declaración se destaca la necesidad de lograr avances en los derechos humanos. En particular, el avance en el derecho humano de la mujer hacia la igualdad de género es considerado como fundamental para el progreso. En la Declaración, se genera el compromiso por combatir todas las formas de violencia contra la mujer y aplicar la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW). Además, se reconoce la importancia de promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como una forma efectiva para combatir la pobreza, el hambre y las enfermedades y estimular el desarrollo verdaderamente sustentable.

La existencia de una agenda global común aprobada en las conferencias convocadas por Naciones Unidas durante la década de 1990 favoreció la creación de intereses comunes en torno a la igualdad de género en la región. Lo anterior, permitió el surgimiento de nuevas instituciones destinadas a formular políticas de igualdad de género en América Latina y el Caribe, así como la creación y desarrollo de los Mecanismos de Adelanto para las Mujeres (MAM), también llamados Mecanismos Nacionales (o departamentales, provinciales, o estatales, o municipales) de la Mujer o de Género o Mecanismos para el Avance de la Mujer (MAM) o Mecanismos Nacionales de Igualdad (MNI) (Guzmán y Montaña, 2012, p. 14).

Los MAM tienen su origen en la primera Conferencia Mundial sobre la Mujer en donde se afirmó que la creación de este tipo de mecanismos constituía una medida efectiva para lograr la igualdad de oportunidades tanto para mujeres como para hombres. Posteriormente, las Conferencias de Nairobi (1985) y Beijing (1995) se exigió la creación y fortalecimiento de instituciones a nivel nacional para que se convirtieran en

---

<sup>5</sup> Recuperado en febrero, 15, 2108, de [https://www.unicef.org/spanish/statistics/index\\_24304.html](https://www.unicef.org/spanish/statistics/index_24304.html)

rectoras de las políticas públicas, así como promotoras de la transversalización del enfoque de género en políticas, planes y programas estatales (Bareiro, Soto y Soto, 2007, p. 21).

Lo anterior propició la formación de instancias de género de carácter sectorial y la creación masiva de mecanismos nacionales. Desde 1995, al menos 11 países ampliaron los mandatos de los MAM desde el rol tradicional de, ejecutores de políticas para las mujeres, a entidades normativas que proponen políticas orientadas a la igualdad de género y los derechos humanos. Son los casos del Estado Plurinacional de Bolivia (2009), Brasil (2003), Colombia (2003), Costa Rica (1999), Guatemala (2000), México (2001), Panamá (2008), Perú (2002), Puerto Rico (2001) y Uruguay (2005) (Guzmán y Montaña, 2012, p. 16).

De acuerdo con estas autoras, junto a los MAM a nivel nacional, en varios países se implementaron otros mecanismos departamentales o municipales, vinculados a los poderes ejecutivos locales, que están encargados de promover políticas públicas con perspectiva de género: Defensorías de la Mujer, Comisiones Parlamentarias de Mujeres, Foros en los que las organizaciones de la sociedad civil tienen una mayor incidencia así como instituciones que garantizan el acceso a la justicia para las mujeres e instituciones regionales.

### **1.1.2 Movimientos a favor de la mujer en México**

El proceso de institucionalización de la perspectiva de género ha tenido un desarrollo paulatino. Su evolución se ha visto influida por las cuatro conferencias mundiales que han marcado la pauta y han orientado las acciones en pro de la igualdad entre hombres y mujeres.

En particular, en la Conferencia de Pekín (1995), el Gobierno de México se comprometió y ratificó su responsabilidad de atender el tema de la equidad entre hombres y mujeres mediante la institucionalización de la perspectiva de género y la ejecución de políticas que impulsen la equidad de género en los diversos ámbitos de la administración pública (Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, p. 23).

Como punto de partida, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000 mencionaba la inclusión de las organizaciones ciudadanas como parte de una estrategia de gobierno para fortalecer el desarrollo social y el PND 2001-2006, reconoció que las inequidades y desigualdades entre hombres y mujeres son evidentes en los diversos ámbitos, desde el urbano/rural, regional, social, económico, institucional, cultural, hasta el familiar.

Se incorporó la equidad y la igualdad de oportunidades como fundamento de las políticas públicas y se creó un mecanismo institucional nacional para que funcionara como rector de la política de género, lo cual dio lugar a la creación del Instituto Nacional de las Mujeres en enero de 2001 (Carmona, 2015, p. 225). En la República Mexicana se crean las siguientes instancias:

Cuadro 3. Instancias de gobierno de la mujer creadas por entidad federativa

Entidad Federativa	Instituto o Instancia	Año de creación	Naturaleza jurídica	Instrumento legal de creación
Aguascalientes	Instituto	2001	Descentralizado	Decreto de Ley
Baja California	Instituto	2001	Descentralizado	Ley de creación
Baja California Sur	Instituto	1999	Descentralizado	Ley de creación
Campeche	Instituto	2000/2004	Descentralizado y sectorizado a la Secretaría de Gobierno	En 2000 por Acuerdo y en 2004 por Ley
Chiapas	Instituto	2000	Descentralizado	Acuerdo de creación
Chihuahua	Instituto	2002	Descentralizado	Decreto expedido por el H. Congreso del Estado
Coahuila	Instituto	2001	Descentralizado y sectorizado a la Secretaría de Gobierno	Ley de creación
Colima	Instituto	1998/2003	Descentralizado	En 1998 por Decreto y en 2003 se crea por Ley

Distrito Federal	Instituto UA-PVIF	1998/2002	Descentralizado	En 1998 por Acuerdo y en 2002 por Ley
Durango	Instituto	2000	Descentralizado y sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Social	Ley de creación
Estado de México	Consejo	1999/2006	Descentralizado	Decreto de creación
Guanajuato	Instituto	2000/2002	Descentralizado y sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Social y Humano	Decreto de creación
Guerrero	Secretaria	1987	Dependencia	Creada y regida por la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado
Hidalgo	Instituto	2002/2005	Descentralizado y sectorizado a la Secretaría de Desarrollo Social	Decreto de creación en 2002, Decreto de modificación en 2005
Jalisco	Instituto	2002	Descentralizado	Ley de creación
Michoacán	Instituto	1999	Descentralizado	Decreto
Morelos	Instituto	2002	Descentralizado y Sectorizado a la Secretaría de Gobierno	Decreto de creación
Nayarit	Instituto	2003	Descentralizado	Decreto de creación emitido por el H. Congreso del Estado
Nuevo León	Instituto	1999/2003	Descentralizado	Ley Orgánica
Oaxaca	Instituto	2000	Descentralizado	Decreto de creación
Puebla	Instituto	1999	Descentralizado	Decreto de creación
Querétaro	Instituto	1998/2006	Desconcentrado	Decreto
Quintana Roo	Instituto	1998	Descentralizado	Decreto de creación emitido por el H. Congreso del Estado

San Luis Potosí	Instituto	1998/2002	Descentralizado	Decreto del Ejecutivo y Ley del Instituto de las Mujeres emitido por el H. Congreso del Estado
Sinaloa	Instituto	1999, 2000/2005	Descentralizado	En 1999 y 2000 por Decreto y en 2005 se crea por Ley
Sonora	Instituto	1998	Descentralizado	Decreto de creación
Tabasco	Instituto	2001/2004	Descentralizado	Ley de creación y sus reformas posteriores
Tamaulipas	Instituto	2000/2005	Descentralizado	En 2000 por Decreto y en 2005 se crea a través de la Ley para la Equidad de Género
Tlaxcala	Instituto	1999	Desconcentrado del Ejecutivo	Decreto de creación
Veracruz	Instituto	1999/2007	Descentralizado	Ley de creación de 2007
Yucatán	Instituto	1999/2002	Descentralizado	Decreto de creación
Zacatecas	Instituto	1999/2007	Descentralizado y Sectorizado a la Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional	En 1999 por Acuerdo y en 2007 se crea por Ley

Fuente: Campos, Ramírez, Ramírez y De la Torre. (2007). Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las políticas y programas contra la violencia familiar en los institutos e instancias de la mujer en México. *Caminos Posibles Investigación*, México, Capacitación y Desarrollo S. C.; p. 25.

El Inmujeres se vincula con los órdenes de gobierno federal, estatal y municipal, así como con los Poderes Legislativo y Judicial con el fin de impulsar el desarrollo de acciones encaminadas a la promoción, protección, y difusión de los derechos humanos de las mujeres y de las niñas. Tiene a su cargo la comisión, el monitoreo y la evaluación del Programa Nacional de Igualdad de Oportunidades y No Discriminación entre Mujeres y Hombres (Proequidad), el cual contribuye al cumplimiento de los tres ejes rectores del Programa Nacional de Desarrollo (PND) 2000-2006, que son humanismo, equidad y cambio (Carmona, 2015, p. 225).

Posteriormente, en 2005 se creó el Centro de Estudios para el Adelanto de las Mujeres y la Equidad de Género (CEAMEG), por decreto del artículo 49 de la Ley Orgánica del

Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de agosto de 2005, con el objetivo de apoyar el trabajo legislativo desde la perspectiva de género y de los derechos humanos.

En 2006, el CEAMEG logró un avance legislativo importante con la aprobación de la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (LGIMH), la cual reglamenta el derecho a la igualdad jurídica de la mujer y plantea los lineamientos y mecanismos institucionales que han de cumplir la igualdad sustantiva en los ámbitos público y privado, promoviendo el empoderamiento de las mujeres. Esta ley faculta, a su vez, a la Comisión Nacional de Derechos Humanos (CNDH) para observar el seguimiento, la evaluación y el curso de la política nacional en materia de igualdad entre mujeres y hombres.

En 2007, la Comisión de Equidad de Género, tanto de la Cámara de Senadores como de la Cámara de Diputados, aprobó la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV) publicada el primero de febrero de 2007 en el Diario Oficial de la Federación y la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres. Asimismo, se estableció la creación del Sistema Nacional de Prevención, Atención, Sanción y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres y el Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (SNIMH) con fundamento legal en la LGAMVLV (Carmona, 2015, p. 227).

Este último está conformado por 41 dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF), entre ellas: la Secretaría de Gobernación, la Secretaría de Desarrollo Social, la Secretaría de Seguridad Pública, la Procuraduría General de la República, la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Salud, el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación, el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia, los 32 Mecanismos para el Adelanto de las Mujeres en las Entidades Federativas y el Instituto Nacional de las Mujeres, que ocupa la Secretaría Ejecutiva del Sistema (Carmona, 2015, p. 227).

Su objetivo es coordinar la conjunción de esfuerzos, instrumentos, políticas, servicios y acciones interinstitucionales para la prevención, atención, sanción y erradicación de

la violencia contra las mujeres. Sus principales estrategias y mecanismos de actuación comprenden (Naciones Unidas de Derechos Humanos, 2018)<sup>6</sup>.

- 1 Acuerdo Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres suscrito por los tres poderes del estado, los 31 Gobiernos Estatales, así como 486 municipios.
- 242 Enlaces de género en la Administración Pública Federal que cuenta con su plan de acción en la materia.
- 13 Unidades de Género en la Administración Pública Federal (Procuraduría General de la República, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Salud, Secretaría de Seguridad Pública, Secretaría de Gobernación, Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaría de Marina, Secretaría de Desarrollo Social, Secretaría de Hacienda y Crédito Público)
- Mecanismos para el adelanto de las mujeres:
  - ✓ 32 en Instancias de la Mujer en las Entidades Federativas del País
  - ✓ 1231 en Instancias Municipales de las Mujeres, en municipios del país
- 48 Mecanismos de Hostigamiento y Acoso Sexual en la APF (10 en Secretarías de Estado, 1 en la PGR y 37 en entidades desconcentradas).
- 12 Sistemas Estatales para la Igualdad entre Mujeres y Hombres.

En este mismo año se firmó el Acuerdo Nacional por la Igualdad entre Mujeres y Hombres, el cual formalizó las bases de coordinación en los tres Poderes federales (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) para prevenir, atender, sancionar y erradicar la violencia contra las mujeres y garantizar la igualdad entre mujeres y hombres. Estableció el compromiso entre las instancias que integran los diferentes ámbitos y

---

<sup>6</sup> Recuperado en marzo 15, 2018 de <https://www.ohchr.org/documents/issues/women/WG/PublicPoliticalLife/Mexico.doc>:

órdenes de gobierno, así como de las entidades públicas y privadas, para dar cumplimiento con lo señalado en la Constitución, los convenios y tratados internacionales ratificados por México en la materia.

A partir del Acuerdo Nacional por la Igualdad entre Mujeres y Hombres surgió el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres (Proigualdad 2008-2012), el cual contribuye al cumplimiento de los cinco ejes rectores del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 y establece una plataforma de estrategias para garantizar los derechos humanos de las mujeres, la no discriminación, el acceso a la justicia y a la seguridad; así como el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres para ampliar sus oportunidades y potenciar su agencia económica.

En 2008, se creó la Fiscalía Especial para los Delitos de Violencia contra las Mujeres y Trata de Personas (Fevimtra/PGR). En 2009, se crea la Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres (Conavim - Segob). Y en 2011, se crea la Procuraduría Social de Atención a las Víctimas de Delito (Províctima).

### **1.1.3 Importancia de las OSC para el empoderamiento de las mujeres**

El reconocimiento a las organizaciones de mujeres fue un proceso difícil y en algunos casos de lucha y perseverancia. A finales del siglo XIX, la participación de las mujeres en los espacios públicos era aún minoritaria y se concentraba en organizaciones religiosas y de asistencia. Sin embargo, es posible identificar para ese entonces, algunos grupos que luchaban por la igualdad. Las primeras conferencias mundiales sobre la mujer, los gobiernos —que en muchos casos estaban en manos de dictadores— carecían de mecanismos para el adelanto de las mujeres y el principal canal de ejercicio democrático eran las demandas de la sociedad civil, realizadas a veces con grandes riesgos (CEPAL, 2007, p. 12).

En 1975, en el marco de la primera Conferencia Mundial sobre la Mujer, las organizaciones de la sociedad civil (nacionales e internacionales), organismos internacionales, grupos de expertos y expertas y feministas tuvieron un papel central ya que contribuyeron a adoptar una agenda que vinculara la lucha por la democracia

con la lucha contra la pobreza, la erradicación de la violencia, la apropiación de espacios laborales y los derechos reproductivos. Muchas de estas propuestas remaron a contracorriente del androcentrismo del derecho y las instituciones políticas. Algunos logros fueron casuísticos más que deliberados (Incháustegui, Olivares y Riquer, 2010, pp. 22-23; CEPAL, 2007, p. 11).

Durante los ochenta del siglo XX se constituyeron nuevos espacios para impulsar reformas legislativas a partir de la intervención de las organizaciones de mujeres y mujeres legisladoras de distintos partidos que operaron como Redes del Tercer Sector, principalmente a través de la Red contra la Violencia hacia la Mujer que se creó en 1981. Esta intervención implicó reuniones preparatorias para las conferencias, comités nacionales, delegaciones, foros alternativos, conferencias de seguimiento, entre otras instancias que les dotó de canales para influir en las políticas públicas (Campos, Ramírez, Ramírez y De la Torre, 2007, p. 16).

Dentro de este período surgen importantes organizaciones de mujeres creadas para la defensa de sus derechos, las mismas que han cumplido y siguen cumpliendo un importante rol en el reconocimiento de los derechos de las mujeres.

En la década de 1990, las preparaciones a la Conferencia Mundial de Beijing agruparon nuevamente a las mujeres, emergieron organizaciones formadas por profesionistas que introdujeron un nuevo actuar para con el Estado en el que las organizaciones sociales visualizan a éste como un colaborador, y se inicia un despliegue de proyectos de política social combinado entre el Estado y las organizaciones sociales. Si bien existían algunos mecanismos que pretendían la articulación entre actores sociales y gubernamentales, sólo existían en papel y no se materializaron en acciones precisas (Sedesol, 2014, p. 23).

Por tal motivo, las organizaciones de la sociedad civil construyeron sus propios servicios de salud, asistencia social, atención jurídica, capacitación, como “alternativas”, explícitas o no, a los ofrecidos por el Estado y sus gobiernos. Ejemplo de ello, son los refugios para mujeres víctimas de violencia. Éstos surgieron por iniciativa de la sociedad civil, en 1996, se inauguraron los dos primeros refugios en

México: “Mujer Contemporánea” y “Alternativas Pacíficas”. En el año de 1999 surge la propuesta de crear una red que integrará a los refugios. En 2004, se constituye legalmente la Red Nacional de Refugios A.C. (RNR) que en ese momento integraba a 11 refugios de la sociedad civil, con el propósito de unir esfuerzos y buenas prácticas para atender a las mujeres víctimas de violencia de género en el ámbito familiar (Inmujeres, 2011, p. 5).

Durante esa época, el Inmujeres, la Secretaría de Salud (SSA), el Indesol y la Red Nacional de Refugios (RNR) redactan los primeros documentos para fortalecer la atención de los refugios. En 2004, el Inmujeres publica el “Manual de procedimientos para centros de atención y refugio para mujeres y sus hijos e hijas víctimas de violencia familiar y sexual y Refugios para mujeres, hijos e hijas en situación de violencia familiar extrema. Aspectos por considerar para su creación”.

En 2007, dicho fortalecimiento permitió que la relación gobierno-sociedad civil se fortaleciera ya que, por ejemplo, se generó el convenio de colaboración entre la Red Nacional de Refugios e Inmujeres, con el cual se logró incrementar el número de refugios de 54 a 66 entre 2006 y 2011 (Inmujeres, 2011, p. 13).

Actualmente, en México existen 86 refugios para mujeres, sus hijas e hijos en situación de violencia: 43 están registrados como asociación civil, 36 son instituciones públicas, 4 instituciones de asistencia o beneficencia privada, 1 sociedad civil y 2 que corresponden a otras figuras jurídicas (INEGI, 2016)<sup>7</sup>. Actualmente las OSC deben proponer innovaciones y formas inexistentes de atención a problemas sociales (Gómez, 2015, p. 35).

Durante ese período, la creación de una institucionalidad de género en el Estado, responsable de abordar los problemas derivados de la discriminación de género, es una demanda compartida por el movimiento feminista. De acuerdo con Montaña (2007, p.53), la promoción de la equidad de género —el tercero de los objetivos de desarrollo del Milenio— no es solo un fin en sí mismo, sino un medio indispensable

---

<sup>7</sup> Recuperado en septiembre 28, 2016 de <http://www.INEGI.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/otras/alojamiento/2015/default.aspx>

para la consecución de la meta de reducción de la pobreza. El género, la gobernabilidad y los servicios básicos se interrelacionan de manera inextricable.

Con la construcción de una sociedad igualitaria se impulsa el desarrollo social y el ejercicio de los derechos humanos, por ello se ha incorporado esta perspectiva en la legislación, en las políticas y programas, en cualquier área.

Aunque los refugios constituyeron un importante logro para las OSC ya que obtuvieron no solo recursos a partir de un presupuesto etiquetado y la firma de un convenio con el Inmujeres, para el resto de las OSC que trabajan temas de género la situación es distinta ya que deben estar en la búsqueda constante de recursos e incluso algunas de ellas han modificado su acta constitutiva con el fin de participar en otras convocatorias para no desaparecer. Dada su importancia, a continuación, se revisará el contexto en el que en general las organizaciones de la sociedad civil se desenvuelven.

## **1.2 Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en México: Definición**

Antes de iniciar con su estudio y explicar su impacto en la sociedad, es necesario aclarar los términos para facilitar el análisis del objeto de estudio de esta investigación. La evolución del sector a lo largo de la historia y las diferentes corrientes de pensamiento político, económico y social, generó no sólo diversos términos sino también cierta ambigüedad en su delimitación y análisis<sup>8</sup>. Algunas de sus denominaciones son: economía social, tercer sector, sector emergente, instituciones sin fines de lucro, sector asociativo, sector no lucrativo, economía popular, nueva economía Social, economía alternativa popular, organismos no gubernamentales, entre otros. Hay otros términos como Instituciones sin Fines de Lucro (ISFL) que utiliza el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) u Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) como las denomina la Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol). Sin embargo, se identifican dos términos con los que recientemente se ha identificado

---

<sup>8</sup> José Fernández (2011) en su obra "Política, Gobierno y Sociedad Civil" hace un recuento de la evolución de este sector. Asimismo, la bibliografía comentada (p. 389-399) del libro "Las organizaciones civiles mexicanas hoy" del coordinador Jorge Cadena (2004) describe el aporte de cincuenta y seis autores respecto al tema, como: Alonso, Jorge (1996); Arato, Andrew (1999); Serrano, Enrique (1998); entre otros. Análisis que cubre el período 1992-1999.

al sector: Tercer Sector y Organizaciones de la Sociedad Civil (Roitter, 2004, pp.26-30).

El Tercer Sector surge como “una estrategia deliberada de gobiernos inmersos en políticas neoliberales y de actores transnacionales interesados en la consolidación de tales políticas” (Roitter, 2004, p.28). Este concepto se promovió principalmente en el campo académico multidisciplinario e interdisciplinario en diferentes marcos culturales, políticos y sociales. Significó un sinónimo para referirse a términos que ya existían: *nonprofit sector* o *independent sector* en Estados Unidos; y *voluntary sector* en Gran Bretaña (Roitter, 2004, p. 24). Por otro lado, Olvera (2003, p. 22) identifica dos posturas: la que de manera simplista establece una relación entre el Estado, el mercado y el “tercer sector”, y la que cubre los huecos de atención no satisfechos por el Estado y el mercado. Esta última de acuerdo con Olvera (2003) busca la eficiencia de la acción compensatoria y no la ampliación de lo público ni de los derechos ciudadanos.

Y el segundo término, fue introducido por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y luego adoptado por el Banco Mundial (BM) y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) como respuesta a la necesidad de abrir el gobierno al escrutinio público y a una mayor participación popular. De acuerdo con Roitter (2004, p.29): “La sociedad civil es un espacio en el cual participan las asociaciones que proyectan su acción hacia la construcción de ciudadanía participativa y otros actores sociales individuales que se constituyen en referentes sociales o que conforman colectivos transitorios o permanentes”. Asimismo, representa un puente entre los organismos multilaterales y las organizaciones de la sociedad civil, para impulsar las políticas sociales.

Debido a que el segundo término es más incluyente, los actores globales y locales prefirieron utilizar este término. Y para algunos autores como Alvarez (2001) o Roitter (2004) los utilizan como sinónimos: “la sociedad civil es el Tercer Sector” (Roitter 2004, p. 28).

Otras definiciones para referirse al sector son:

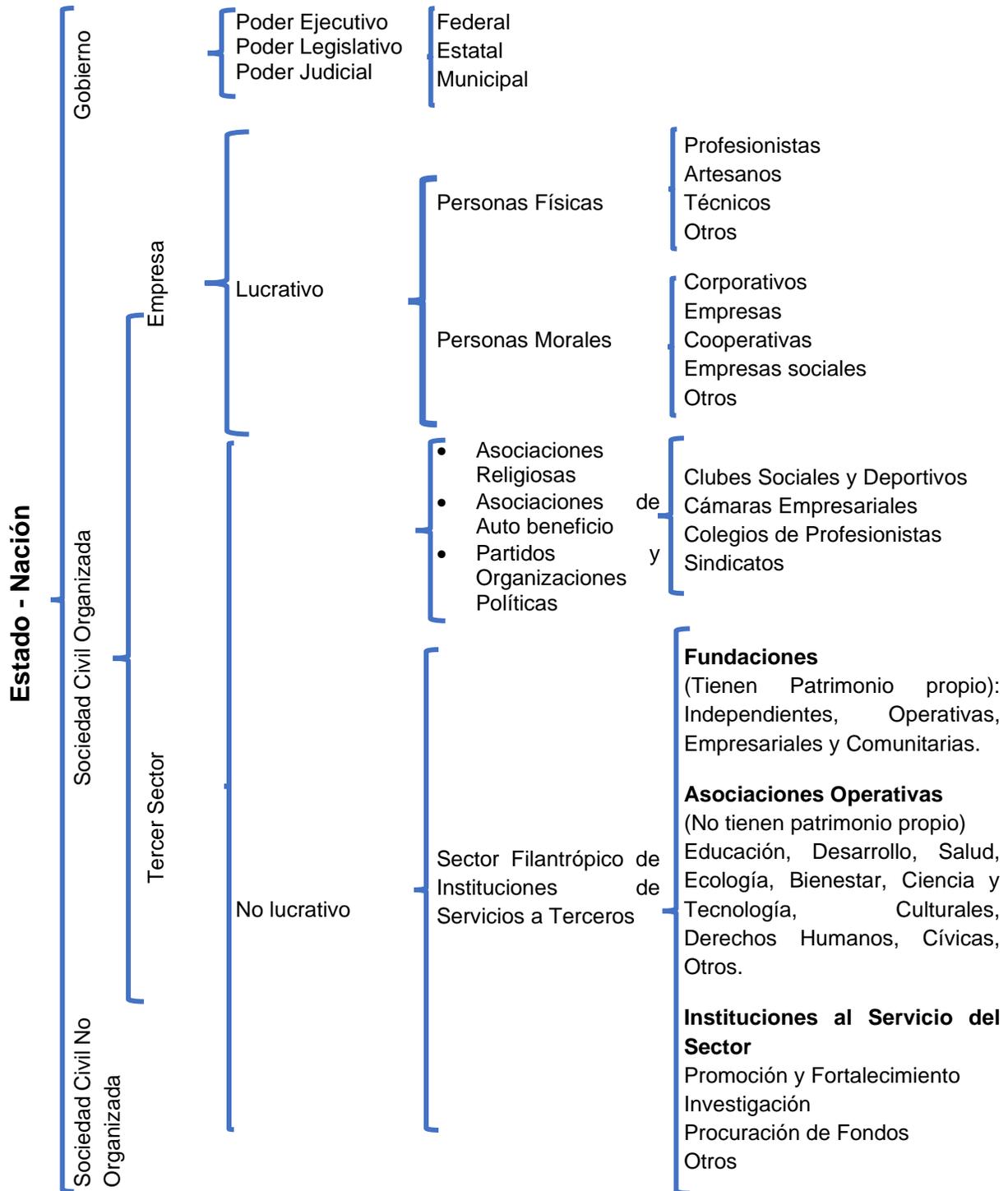
- Banco Mundial (2005, p.3): “El Banco utiliza la expresión organizaciones de la sociedad civil u OSC para referirse a la amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro presentes en la vida pública que expresan los intereses y valores de sus miembros o de terceros basándose en consideraciones éticas, culturales, científicas, religiosas o filantrópicas. Esta definición de la sociedad civil, que ha ganado aceptación en los últimos años en los círculos académicos internacionales, se refiere a la esfera que está más allá de la familia, el Estado y el mercado. No comprende las empresas con fines de lucro, aunque puede incluir las asociaciones profesionales o las federaciones de empresas”. En 2007, el Banco Mundial integró a este concepto uniones comerciales, comunidades cuya base es la organización, movimientos sociales, organizaciones de caridad, universidades, asociaciones profesionales, entre otras (Banco Mundial, 2007, p.2).
- Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol, 2015)<sup>9</sup>: “agrupaciones constituidas por individuos, fundamentados en lazos asociativos que pueden realizar actividades de defensa y respeto a los derechos humanos, de apoyo o asistencia a terceros sin fines de lucro, que no persiguen beneficios personales sino sociales comunitarios. Esencialmente su origen responde al derecho de todo miembro de la sociedad de ejercer su participación ciudadana como la clave para la existencia de una mayor corresponsabilidad de los gobiernos y los ciudadanos”.
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi 2018, p. 19): “El tercer sector es definido como el conjunto de organizaciones de la sociedad civil que desarrollan su objeto social sin fines de lucro. Incluye asociaciones religiosas y de auto beneficio, partidos y organizaciones políticas e instituciones de ayuda a terceros”.

---

<sup>9</sup> Recuperado en septiembre 5, 2015, de <http://Indesol.gob.mx/osc/registro-osc/>

El cuadro 4 muestra la estructura del sector no lucrativo en México.

Cuadro 4. La estructura de la organización social en México, de acuerdo con el Centro Mexicano para la Filantropía



Fuente: Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2018). *Compendio estadístico del sector no lucrativo*, México, p.18.

Desde esta perspectiva, la organización social en México está compuesta por tres estructuras: (I) el sector público (la seguridad social está condicionada por el Estado), (II) el sector empresarial (trabajan las organizaciones sindicales, empresariales) y (III) el tercer sector (en donde se desarrolla la economía social).

Herrera (2001, p.75) identifica una cuarta: la de las familias y redes informales de vida cotidiana (*tagesmütter*, “buen vecino”, grupos de *self help* y *mutual help*, etc.) Aunque carece de estructura formal puede responder ante una necesidad local o regional y una vez satisfecha se desarticula rápidamente; en ella se encuentran familias, grupos de autoayuda, vecinos, etc. y salvos algunos casos, pueden llegar a formalizarse.

A pesar de las diversas definiciones, las Organizaciones de la Sociedad Civil en términos generales se caracterizan por (Salamon y Anheier, 1992, p.1; Ramírez y Silva, 2013, pp. 56-57):

- a) la participación o membresía es voluntaria la mayor parte del tiempo
- b) grupos de individuos que consolidan formal y contractualmente organizaciones
- c) surgen a partir de una necesidad o demanda social que pretenden satisfacer
- d) no buscan ni el control político ni la obtención de recursos económicos como un fin en sí mismo
- e) se enfocan en acciones de carácter no lucrativo y beneficio de terceros
- f) persiguen objetivos comunes que se establecen consensualmente para la organización
- g) no se encuentran aisladas de su entorno social más amplio
- h) son autónomas, y
- i) no distribuyen las utilidades entre los miembros de la organización.

### 1.2.1 Funciones de las OSC

Por otro lado, las distintas funciones muestran el papel especial que tienen las organizaciones de la sociedad civil como promotoras de cambios sociales, sus conocimientos en temáticas y problemáticas de grupos vulnerables y/o comunidades particulares han propiciado que sean consideradas como una alternativa para una mejor gestión de programas públicos (Penso, 2013, p. 93). Las principales funciones de las organizaciones de la sociedad civil son (Cabra de Luna, 1998 citado por Moro, 2009, p. 33):

Cuadro 5. Funciones que desarrollan las Organizaciones de la Sociedad Civil

1.Función de agente innovador	Capacidad de resolución de problemas a través de métodos e instrumentos alternativos o nuevos y originales, impulsado fundamentalmente por la creatividad, la iniciativa, ilusión, sentido de justicia y reflexión ética de su principal activo, el capital humano enfocado a la atención de las necesidades de una sociedad en constante transformación.
2.Función de agente producto y prestador de servicios	Ofrece alternativas a servicios públicos o privados, o bien satisface posibles carencias respecto de la oferta de servicios.
3.Función de agente mediador	Canaliza las demandas sociales para que puedan ser autogestionadas o atendidas por el sector público.
4.Función de agente defensor	Actúan como agente reformador, intervienen de forma conjunta para presionar e influir en la opinión pública y la política buscando cambios legislativos.
5.Función de agente preservador de valores sociales	Soporte mediante el cual se desarrollan actividades de voluntariado, participación, altruismo, solidaridad, etc., reforzando así el sistema democrático y consolidando el tejido social de un país.

Fuente: Resumido de Cabra de Luna (1998) citado por Moro (2009). *Gestión Actual de una ONG*; Madrid, Ed. Biblioteca Gestión Actual, pág. 33.

De acuerdo con Olvera (2003, p. 29) la relación entre la sociedad civil y el Estado no es reducible a un modelo único, es heterogéneo. Plantea la existencia de formas diversas, por ejemplo, los sindicatos, organizaciones patronales, asociaciones profesionales y campesinas son actores civiles y económicos, y en condiciones ideales, operan como grupos de interés. En cambio, asociaciones de carácter privado, como las culturales, deportivas y religiosas, carecen de una vocación de intervención

en la esfera pública, aunque de hecho lo hagan, reduciéndose su acción a la reproducción de intereses morales o colectivos dentro de su propio seno. Por otra parte, los grupos de derechos humanos, feministas y ecologistas, se plantean su intervención en la esfera pública con el fin de ejercer su influencia sobre el sistema político. Lo cual muestra que una organización puede ser al mismo tiempo un agente defensor y un preservador de valores.

### **1.2.2 Constitución legal de las OSC**

Independientemente de su función, las organizaciones son libres de elegir la figura fiscal para llevar a cabo su actividad. De acuerdo con Carrillo, Tapia y Verduzco, las organizaciones se pueden constituir de tres maneras (Carrillo et al. 2009, pp. 63-65; Tapia y Verduzco, 2013, p. 40):

- a) Organizaciones de la sociedad civil con Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Cluni)
- b) Organizaciones de la sociedad civil como Donatarias Autorizadas (DA)
- c) Organizaciones de la sociedad civil como Donataria autorizada y con Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Cluni)

Asimismo, se identifica a un grupo de organizaciones informales que no se encuentran registradas ante autoridades federales (Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Indesol), las causas pueden ser diversas (Layton 2012, p.74; Aguayo y Peña, 2012, p. 218):

- Los donantes privados no les exigen un comprobante deducible de impuestos ni la obtención de la Cluni
- Otras no desean comprometer su misión y por ello no acceden al financiamiento público.
- Y otras que sí desean el financiamiento, pero no lo reciben por no estar alineadas a las líneas de acción gubernamentales (políticas o no asistencialistas)

### **1.2.2.1 Las organizaciones de la sociedad civil con Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Cluni)**

En la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (la “Ley de Fomento”) de 2004 se reconoció la importancia de las actividades de las OSC en pro del desarrollo de México y se creó el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil. A toda organización que se registre se le asigna una Clave Única de Registro (Cluni), y es requisito para obtener apoyos por parte del gobierno federal, es decir financiamiento público, el cual es coordinado por el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol).

En la Ley de Fomento se establece el mandato general para que las secretarías de gobierno faciliten la mayor participación de las OSC en el desarrollo de las políticas públicas, y entreguen fondos públicos al sector. Sin embargo, como en cualquier concurso, a los solicitantes no se les garantiza que vayan a recibir el financiamiento.

El financiamiento que otorga el gobierno federal mediante convocatorias, debido a su carácter público, no sólo exige buenos resultados e impacto de las actividades, sino también garantizar que los recursos se destinen únicamente para el proyecto que financian. Asimismo, el beneficiario debe informar sobre los logros, presentar información financiera de acuerdo con las normas de información financiera y principios de contabilidad generalmente aceptados y explicar de qué modo se usó el apoyo público.

Los recursos federales pueden ser menos flexibles porque no permiten destinarlos al gasto cotidiano de la asociación y los trámites administrativos pueden absorber tiempo, esfuerzo y recursos de la organización.

En caso de disolución, una Cluni debe dirigir el resto de sus activos a otra Cluni (*International Center Not-for-Profit Law, ICNL 2012, pp. 18-19*).

Los donativos que se realicen a este tipo de OSC no podrán deducirse de impuestos, más deberán cumplir con los requisitos establecidos en la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) y su reglamento.

De acuerdo con la Ley de Fomento, algunas de las actividades que este tipo de organizaciones desarrollan son:

- Asistencia social;
- Programas de nutrición;
- Participación cívica;
- Asistencia jurídica;
- Desarrollo rural y de los pueblos y comunidades indígenas;
- Promoción de la equidad de género;
- Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad;
- Desarrollo comunitario;
- Defensa y promoción de los derechos humanos;
- Promoción del deporte;
- Salud y salubridad;
- Protección ambiental;
- Desarrollo sustentable urbano y rural;
- Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico;
- Mejora de la economía;
- Protección civil; y
- Apoyo a la creación y fortalecimiento de la sociedad civil.

Además de poder solicitar fondos públicos, las organizaciones con CLUNI tienen derecho a:

- Participar en el Consejo Técnico Consultivo, cuerpo que se establece en la Ley de Fomento con el fin de facilitar las mejores relaciones entre las OSC y el gobierno y fomentar una mayor participación en el desarrollo de las políticas; y
- Participar en la planificación, ejecución y monitoreo de políticas, programas, proyectos y procesos que emprenda la Administración Pública Federal<sup>10</sup> (APF).

---

<sup>10</sup> La APF comprende a todas las secretarías y dependencias del gobierno federal

En la siguiente tabla 1, se observa la proporción de organizaciones en cada rubro temático considerado por el Registro Nacional, los tres más importantes son Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico (12.8%), asistencia social (9.6%), cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural (8.3%).

Tabla 1. Distribución Cluni por actividad 2017

Actividades	%
Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico	12.8
Asistencia social	9.6
Apoyo a la alimentación popular	5.8
Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público	4.1
Asistencia jurídica	4.2
Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas	7.5
Promoción de la equidad de género	5.8
Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad	5.2
Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural	8.3
Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos	6.1
Promoción del deporte	2.4
Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias	5.9
Apoyo para el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección al ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción de desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario de las zonas urbanas y rurales	6.9
Fomento de acciones para mejorar la economía popular	7.5
Participación en acciones de protección civil	1.6
Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta Ley	3.5
Otras (Promoción y defensa de los derechos de los consumidores, Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana y las que determinen otras leyes)	2.8
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2018). *Compendio estadístico del sector no lucrativo*, p. 29. Consultado el 15 de enero de 2018. Nota: Una organización puede contar con más de una actividad registrada

### 1.2.2.2 Organizaciones de la Sociedad Civil como Donatarias Autorizadas (DA).

La mayoría de los recursos provendrán de donaciones particulares y de empresas, ser donataria autorizada es atractivo para los donantes ya que pueden deducir impuestos. Las donatarias autorizadas son aquellas personas morales con fines no lucrativos que están autorizadas para emitir recibos deducibles de impuestos – por los donativos que reciben – y cuyos ingresos están libres del Impuesto Sobre la Renta (ISR).

Tabla 2. Donatarias autorizadas para recibir donativos deducibles del Impuesto Sobre la Renta publicados en D.O.F.

Ejercicio	Donatarias Autorizadas	Variación	Donatarias autorizadas que reciben donativos del extranjero	Variación
2007	5 996	4.21	777	9.90
2008	6 364	6.14	1 025	31.92
2009	6 853	7.68	1 284	25.27
2010	7 004	2.20	1 538	19.78
2011	6 589	-5.93	1 536	-0.23
2012	7 632	15.83	2 099	36.65
2013	7 902	3.54	2 419	15.25
2014	8 908	12.73	2 953	22.08
2015	9 659	8.43	3 322	12.50
2016	9 851	1.99	3 460	4.15
2017	9 447	-4.10	3 505	1.30
2018*	8 171	-13.51	2 979	-15.01

Fuente: Servicio de Administración Tributaria (SAT, 2018). *Donatarias autorizadas para recibir donativos deducibles del Impuesto Sobre la Renta publicadas en D.O.F.* Recuperado en marzo 5, 2018, de <https://www.sat.gob.mx/consultas/70075/conoce-el-directorio-de-donatarias-autorizadas>

\* Dato hasta la publicación en D.O.F. el 19 de enero de 2018.

Al 2017, se observan 9 447 donatarias autorizadas para recibir donativos deducibles del Impuesto Sobre la Renta, con respecto al 2016, las donatarias autorizadas tuvieron una tasa de decrecimiento del 4.10%. Asimismo, para el mismo periodo los donativos deducibles del extranjero apenas y crecieron en 1.30%.

El incentivo fiscal tiene beneficios tanto para las donatarias autorizadas como para los donantes:

- Incentivos fiscales para las donatarias autorizadas:

De acuerdo con la nueva Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR, consultado el 11 de diciembre de 2013, p.88) en su artículo 79 fracción VI, no son contribuyentes del Impuesto sobre la Renta: “Instituciones de asistencia o de beneficencia, autorizadas por las leyes de la materia, así como las sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos en los términos de esta Ley, que tengan como beneficiarios a personas, sectores, y regiones de escasos recursos; que realicen actividades para lograr mejores condiciones de subsistencia y desarrollo a las comunidades indígenas y a los grupos vulnerables por edad, sexo o problemas de discapacidad, dedicadas a las siguientes actividades (SAT, 2012, p. 6-8):

- a) La atención a requerimientos básicos de subsistencia en materia de alimentación, vestido o vivienda.
- b) La asistencia o rehabilitación médica o a la atención en establecimientos especializados.
- c) La asistencia jurídica, el apoyo y la promoción, para la tutela de los derechos de los menores, así como para la readaptación social de personas que han llevado a cabo conductas ilícitas.
- d) La rehabilitación de alcohólicos y farmacodependientes.
- e) La ayuda para servicios funerarios.
- f) Orientación social, educación o capacitación para el trabajo.
- g) Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas.
- h) Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad.
- i) Fomento de acciones para mejorar la economía popular.

Este tipo de organizaciones deben funcionar como entidades que realicen exclusivamente las actividades que les fueron autorizadas y destinar la totalidad de sus ingresos a los fines para los que fueron creadas. Al momento de su liquidación deben destinar la totalidad de su patrimonio a entidades autorizadas para recibir donativos deducibles.

Por otro lado, el Artículo 82 de la LISR (2013, p. 17) indica que sólo las organizaciones autorizadas para recibir donativos que se contemplan en el artículo 79 podrán influir en la legislación, dejando afuera las que debaten los asuntos públicos, las que realizan propuestas legislativas o las que impulsan políticas públicas. Lo anterior, limita su campo de acción y por lo tanto el desarrollo de propuestas que fortalezcan a las organizaciones de la sociedad civil. De acuerdo con Layton (2012, p. 31) “el gobierno asegura que los objetivos de las OSC a las que se concederá la exención estén alineados con las políticas sociales a las que se apoya, también, con gasto directo. Ésta es la razón por la que en la LISR se hacen coincidir las actividades de las OSC que pueden ser autorizadas con los rubros de la política pública en materia social”.

Las exenciones y deducciones autorizadas del ISR están consideradas en el Presupuesto de Gastos Fiscales (PGF). Es decir, el gobierno considera un “gasto” a los ingresos que deja de percibir al exentar a las organizaciones del pago de ciertos impuestos. Sin embargo, el que sea considerado como gasto fiscal y no como una coinversión, limita el monto de los donativos. El artículo 151 fracción III de la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) indica que el “monto total de los donativos a que se refiere esta fracción será deducible hasta por una cantidad que no exceda del 7% de la utilidad fiscal obtenida por el contribuyente en el ejercicio inmediato anterior a aquél en el que se efectúe la deducción”.

Aunque esta Ley busca promover las actividades de las organizaciones de la sociedad civil, el que se limiten sus ingresos exentos del ISR no favorece su sostenibilidad financiera (Tapia y Verduzco 2013, p. 78).

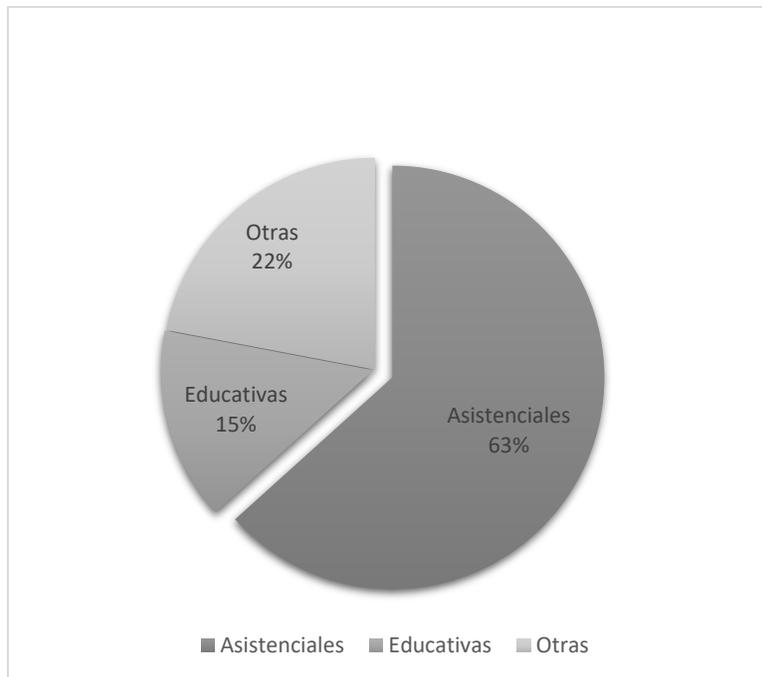
En 2010 se enmendó la LISR de modo que permitiera a las donantes autorizadas percibir ingresos por actividades empresariales que no tuvieran que ver con las actividades por las cuales se les otorga trato preferencial. De acuerdo con el Art. 80 de la LISR (2013, p. 92) “Las personas morales y fideicomisos autorizados para recibir donativos deducibles de impuestos podrán obtener ingresos por actividades distintas a los fines para los que fueron autorizados para recibir dichos donativos, siempre que no excedan del 10% de sus ingresos totales en el ejercicio de que se trate.”

Con la modificación de este artículo se abrió la posibilidad de que algunas de ellas se convirtieran en empresas sociales y solidarias. Sin embargo, este sector aún no se consolida y representa para las donatarias autorizadas una doble tributación ya que deben expedir facturas.

Por otro lado, la deducibilidad constituye un componente importante para la sostenibilidad de muchas instituciones y un requisito para cumplir con los indicadores de Institucionalidad y Transparencia de Cemefi (Cemefi 2014, p. 23).

De la siguiente gráfica se deduce que el 63% de las donatarias autorizadas están enfocadas a actividades asistenciales, educativas 15%, mientras que el resto se dedica a otras actividades: culturales (8.2%), apoyo económico de donatarias autorizadas (3.3%), ecológicas (2.8%); científicas o tecnológicas (2.0%); becantes (1.9%); obras o servicios públicos (1.1%); desarrollo social (2.3%); museos (0.3%); bibliotecas (0.1%) y especies en protección y peligro de extinción (0.1%).

Gráfica 1. Donatarias autorizadas por tipo de actividades, 2017



Fuente: Servicio de Administración Tributaria (2017). *Donatarias autorizadas por tipo de actividad*. Recuperado en noviembre 12, 2018, de [http://www.sat.gob.mx/terceros\\_authorized/donatarias\\_donaciones/Paginas/directorio\\_donatarias.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_authorized/donatarias_donaciones/Paginas/directorio_donatarias.aspx)

Nota: Otras actividades comprende: Culturales, Apoyo Económico de Donatarias, Ecológicas, Científicas o Tecnológicas, Becantes, Obras o Servicios Públicos, Desarrollo Social, Obras o servicios públicos, Desarrollo Social, Museos, Bibliotecas y Especies en Protección y Peligro de Extinción.

Es importante mencionar que se identifica un cambio en cuanto a las actividades de las donatarias autorizadas ya que se observa que a partir de 2014 se agrega un nuevo rubro denominado Desarrollo Social y junto con Museos y Especies en Protección y Peligro de Extinción son los únicos que tienen tasas de crecimiento positivas mientras que el resto de las actividades decrece.

Tabla 3. Tasa de crecimiento de Donatarias Autorizadas por Actividades autorizadas

Tasa de Crecimiento	2015 vs 2014	2016 vs 2015	2017 vs 2016
Asistenciales	7.5%	0.7%	-5.2%
Educativas	8.0%	2.3%	-3.3%
Culturales	10.1%	6.7%	-2.9%
Apoyo Económico de Donatarias autorizadas	8.5%	0.9%	-4.3%
Ecológicas	3.7%	3.6%	1.1%
Científicas o Tecnológicas	7.7%	-3.3%	-6.9%
Becantes	4.3%	5.8%	-3.3%
Obras o Servicios Públicos	2.9%	-5.7%	2.0%
Desarrollo Social	139.3%	44.8%	11.9%
Museos	14.3%	-7.5%	-10.8%
Bibliotecas	0.0%	-8.3%	0.0%
Especies en Protección y Peligro de Extinción	12.5%	-11.1%	12.5%

Fuente: Servicio de Administración Tributaria (2017). *Donatarias autorizadas por tipo de actividad*. Recuperado el 12 de diciembre de 2018. [http://www.sat.gob.mx/terceros\\_authorized/donatarias\\_donaciones/Paginas/directorio\\_donatarias.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_authorized/donatarias_donaciones/Paginas/directorio_donatarias.aspx)

px

Elaboración Propia

Por otro lado, “el monto total de los donativos que otorgan las personas morales será deducible hasta por una cantidad que no exceda del 7% de la utilidad fiscal obtenida por el contribuyente en el ejercicio inmediato anterior a aquél en el que se efectúe la deducción. Cuando se realicen donativos a favor de la Federación, de las entidades federativas, de los municipios, o de sus organismos descentralizados, el monto deducible no podrá exceder del 4% de la utilidad fiscal a que se refiere este párrafo, sin que en ningún caso el límite de la deducción total, considerando estos donativos y

los realizados a donatarias autorizadas distintas, exceda del 7%” (Colegio de Contadores Públicos, 2017, p. 21).

Tabla 4. Monto de donativos privados otorgados a Donatarias Autorizadas (miles de pesos)

<b>Año</b>	<b>Donativos privados nacionales en efectivo</b>	<b>Donativos privados nacionales en especie</b>	<b>Total de donativos privados en efectivo y en especie</b>
2011	20 047 648	4 378 045	24 425 693
2012	20 677 820	2 220 994	22 898 814
2013	25 241 315	5 469 926	30 711 241
2014	25 285 156	3 765 642	29 050 798
2015	26 623 075	2 348 655	28 971 730
2016	27 900 842	6 002 060	33 902 902
2017	33 904 152	4 963 058	38 867 210
2018	36 588 752	4 411 514	41 000 266

Fuente: Servicio de Administración Tributaria (SAT, 2018, 2017, 2016, 2015, 2014, 2013, 2012 y 2011). *Reporte de Donatarias Autorizadas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

Recuperado en diciembre 12, 2018 de,

[http://www.sat.gob.mx/terceros\\_autorizados/donatarias\\_donaciones/Paginas/directorio\\_donatarias.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/directorio_donatarias.aspx)

Se observa que en promedio los donativos en efectivo representan más del 89% y una tasa de crecimiento compuesta del 7.41% para el período 2011-2018, de acuerdo con reportes de las donatarias autorizadas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- *Pérdida de vigencia o latencia*

El estado de latencia alude a consecuencias inesperadas y no reconocidas de personas, grupos, sistemas sociales o culturales, es contrario a una función manifiesta, esperada o reconocida. Una OSC entra en estado de latencia cuando suspende sus actividades temporalmente sin desintegrarse, esta suspensión puede ser de meses hasta años (Sedesol, 2009, p. 15).

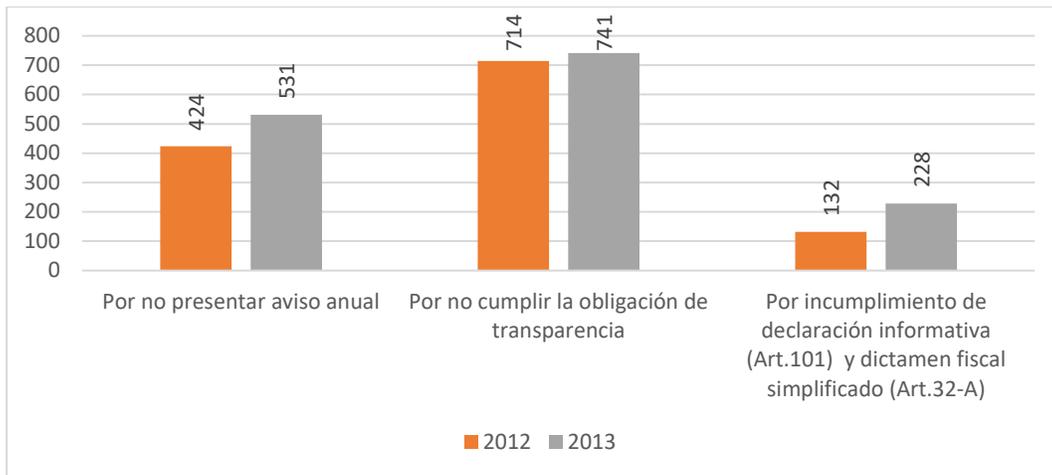
La reducción o terminación de las actividades de un actor social puede deberse a su debilidad para hacer frente a éstas ya sea por cuestiones financieras o por otras capacidades de gestión no desarrolladas, ya que requieren la entrega de un reporte parcial y un reporte final por parte del actor social apoyado. El reporte anual de actividades es una obligación que adquieren todas aquellas OSC que están inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC) y cuyo incumplimiento retira la posibilidad de acceder a futuros financiamientos del Programa de Coinversión Social. La Secretaría de Desarrollo Social, a través del Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) ha implementado el Programa de Coinversión Social (PSC) para promover y fortalecer la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en acciones de desarrollo social que beneficien a personas en situación de pobreza o vulnerabilidad. El PCS promueve y financia proyectos de coinversión entre el gobierno y las OSC que tengan como fin la atención de población en situación de pobreza, exclusión, marginación, discapacidad, desigualdad por género o vulnerabilidad (Sedesol, 2016, p. 3).

Una donataria autorizada puede perder su vigencia cuando presenta uno o más de las siguientes cuestiones:

- No presentar el aviso anual ante el Servicio de Administración Tributaria en tiempo y/o forma.
- No cumplir con la obligación de transparencia.
- No entregar la declaración informativa y el dictamen

Con respecto al total de las donatarias autorizadas registradas al 2013 de acuerdo con la tabla 2, el 18.98% perdieron su vigencia, es decir, 1 500 organizaciones de 7 902 (Ver gráfica 2).

Gráfica 2. Donatarias autorizadas que perdieron vigencia, 2012-2013



Fuente: Servicio de Administración Tributaria (SAT, 2015). *Donatarias autorizadas que perdieron su vigencia durante 2012-2013*. Recuperado en octubre 12, 2015 de [http://www.sat.gob.mx/terceros\\_authorized/donatarias\\_donaciones/Paginas/directorio\\_donatarias.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_authorized/donatarias_donaciones/Paginas/directorio_donatarias.aspx)

Para 2017, se observa que 1 312 organizaciones perdieron su vigencia (ver gráfica 3) que con respecto al 2013 (ver gráfica 2), se observa una disminución del 0.2%.

Gráfica 3. Donatarias autorizadas que perdieron vigencia en 2017, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de enero de 2018.



Fuente: Elaboración propia. Servicio de Administración Tributaria, (SAT, 2018). *Donatarias autorizadas que perdieron vigencia en 2017, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de enero de 2018*. Recuperado en diciembre 13, 2018, de <https://www.sat.gob.mx/consultas/70075/conoce-el-directorio-de-donatarias-autorizadas>

De este cuadro se observa que el 84.98% perdió su vigencia en 2018 debido a que no se informó el uso y destino de los donativos recibidos y actividades.

### **1.2.2.3 Organizaciones de la sociedad civil como donataria autorizada y con Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (Cluni)**

Este caso equilibra entre el financiamiento privado y el público, se realizan ambos trámites y se suma el balance de beneficios y costos ya mencionados. Las modificaciones al acta constitutiva tendrán que ser aprobadas por una votación mayoritaria de la asamblea de miembros convocada para ese fin, y en caso de que ésta sea modificada hay que considerar los costos para protocolizar el acta ante un notario por los servicios notariales.

De las tres propuestas, aparentemente la última brindaría mayores beneficios a las organizaciones ya que equilibra el financiamiento privado y público. Sin embargo, la excesiva carga tributaria impide que más organizaciones se registren con ambas figuras.

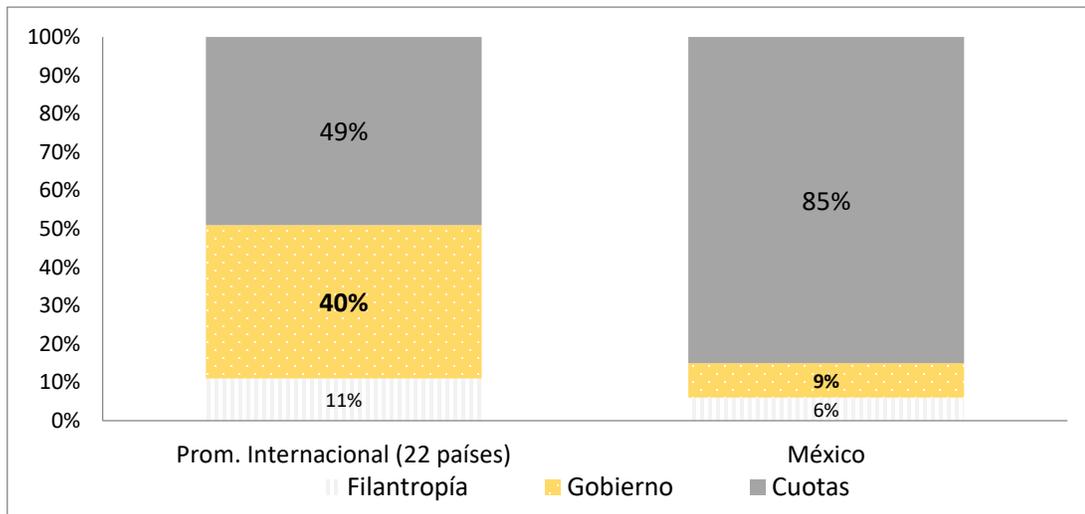
### **1.2.3 Fuentes de Financiamiento de las OSC**

El éxito de las organizaciones de la sociedad civil depende principalmente de su capacidad por atraer recursos (Shapiro 1973, citado por Macedo y Pinho, 2006, p.536 y Pizarro, 2004, p. 160). Ahora más que nunca, las organizaciones se esfuerzan por atraer recursos por lo que deben adaptarse a los requisitos tanto de los usuarios como de los donantes (Froelich, 1999 citado por Macedo y Pinho, 2006, p. 537). Sin embargo, esta búsqueda de recursos ha implicado para las organizaciones una mayor cantidad de informes y reportes anuales lo que aumenta la carga de obligaciones para las OSC y en caso de que incumplan quedan fuera del financiamiento público (Álvarez y Aguilar, 2006, p. 64). Asimismo, en lo privado, los donantes ejercen presión para que las OSC se fortalezcan (Carrillo, Vargas, Tapia y Layton, 2009, p. 44). Los donantes confían en las OSC y se preocupan por que sean veraces. Quizás el temor que prevalece en ellos es que sus contribuciones se empleen para contratar personal y se perpetúen los vicios de la organización más que para cumplir con su misión.

Debido a las dificultades que en ocasiones las organizaciones enfrentan para mantener su operación, las organizaciones han diversificado la obtención de sus recursos (Vilchis, Tovar y Flores, 2011, p. 193, 205). Ablanedo las clasifica en tres fuentes de ingreso para financiar sus actividades (Ablanedo, 2009, p. 12):

- 1) Recursos privados (es decir, donativos de personas, empresas y/o fundaciones)
- 2) Recursos públicos (que incluyen donativos, subsidios o contratos celebrados con los distintos niveles y órdenes de gobierno)
- 3) Autofinanciamiento (es decir, los recursos generados por la propia OSC mediante cuotas que aportan sus miembros o la realización de alguna actividad económica –por ejemplo, la prestación de servicios- en la cual la totalidad de las utilidades se reinvierte en la organización)

Gráfica 4. Fuentes de Financiamiento de las OSC, 1995 (México y 22 países).



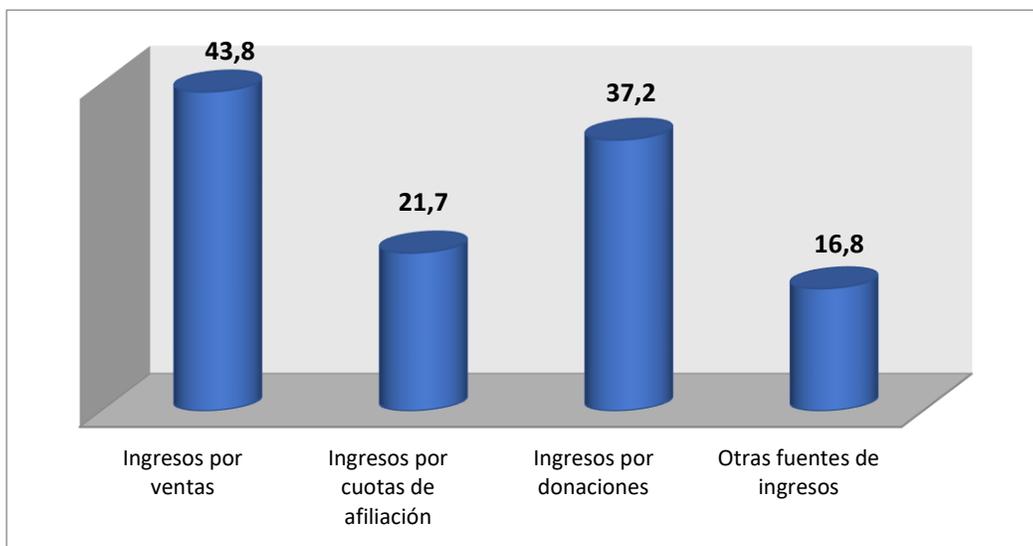
Fuente: Elaboración propia con información de Salamon, Anheier, List, Toepler y Sokoloswki (1995). *Global Civil Society Dimensions of the Nonprofit Sector*. The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, Baltimore, Estados Unidos, pp.24 y 438.

Salamon, Anheier, List, Toepler y Sokoloswki (1995, p.6) realizaron un estudio comparativo de 22 países. En promedio, los recursos de los que dependen las organizaciones provienen de las cuotas y del gobierno. Sin embargo, en México, la

mayoría proviene de las cuotas, el 85%, es decir de las cuotas de sus miembros o la realización de actividades económicas.

Para 2014, la situación no es tan distinta con lo ocurrido en los años noventa del siglo pasado. INEGI (2014a, p. 9) informa que las organizaciones obtienen sus recursos por ventas (43.8%), ingresos por cuotas de afiliación (21.7%), donaciones (37.2%) y otras fuentes de ingresos (16.8%). Si se suman las ventas, las cuotas de afiliación y otras fuentes de ingreso se obtiene un total de 82.3%. Las ventas se refieren a los bienes y/o servicios derivados tanto de su actividad principal como de actividades conexas. Y las donaciones contemplan a los ingresos en efectivo que fueron proporcionados por agentes nacionales o extranjeros que no hayan exigido contrapartida alguna por su apoyo. En este rubro se contemplan las donaciones que realizan individuos, empresas, fundaciones, asociaciones civiles, entre otras y gobierno (INEGI 2014a, p. 10).

Gráfica 5. Ingresos (%) de instituciones sin fines de lucro (2014)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014a). Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México, Año base 2008. *Resultados de la encuesta 2014*, México, p.9.

Nota: Algunas instituciones tienen más de un tipo de ingresos por lo que la suma de los parciales es mayor al 100 por ciento.

Tanto en la clasificación de Ablanado (2009) como la de Salamon et al. (1995) es fácil diferenciar los aportes que los distintos actores realizan a las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, con la clasificación que realiza INEGI, no es posible cuantificar la aportación que realiza el gobierno a estas organizaciones. Más existen otras fuentes de información para realizar un análisis del financiamiento que el gobierno ofrece a estas organizaciones, como se verá a continuación.

#### 1.2.4 Fomento de la Administración Pública Federal para las OSC

Indesol (2014, p.6) realiza un informe que es elaborado por mandato de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil además de que es uno de los rubros básicos para la transparencia en el ejercicio de los recursos, así como la rendición de cuentas por parte de la Administración Pública Federal, sobre el fomento canalizado a las OSC para impulsar sus actividades, las cuales están estipuladas en el artículo 5 de esa Ley.

Este reporte informa tanto los resultados de los 62 informes como los programas sujetos a Reglas de Operación<sup>11</sup>. En él se incluyen acciones de tipo económico y no económico tales como: especie, capacitación presencial o a distancia, asesoría, difusión y comunicación, concertación, coordinación y vinculación, servicios, convenios y entre otros.

Tabla 5. Fomento de la Administración Pública Federal para las Organizaciones de la Sociedad Civil (2017)

Rubros	Acciones de fomento	No. De OSC*	Monto (pesos)
Capacitación Presencial	4 291	2 933	0
Capacitación a Distancia	2 672	2 660	0
Difusión y Comunicación	1 303	1 194	0
Económico	2 514	2 249	4 849 657 146
Especie	65	60	0
Asesoría	6 436	5 903	0
Servicios	44	42	0
Convenios	28	26	35 724 785

<sup>11</sup> Ver Anexo 1. Informe anual de las acciones de fomento y de los apoyos y estímulos otorgados por dependencias y entidades de la administración pública federal a favor de organizaciones de la sociedad civil correspondiente a 2017.

Diálogo e interacción gobierno – sociedad civil**			
Concertación, coordinación y vinculación	1 944	1 286	0
Otro	40	40	0
<b>Total</b>	<b>19 337</b>	<b>10 382</b>	<b>4 885 381 931</b>

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, (SHCP, 2017). *Anexo 916 Informe Anual de las acciones de fomento y de los apoyos y estímulos otorgados por dependencias y entidades de la Administración Pública Federal a favor de organizaciones de la Sociedad civil correspondiente a 2017*, p. 10.

Nota: \*Si se sumara esta columna arrojaría 16 393 organizaciones apoyadas. Sin embargo, tomando en cuenta que varias organizaciones recibieron más de una acción de fomento, el número real de organizaciones es de 10 382. \*\* Se refiere a acciones encaminadas a promover espacios de diálogo, interacción, participación y coordinación con organismos nacionales o internacionales, con otras dependencias y con OSC en foros, mesas de diálogo, debates, consultas, reuniones de trabajo, coloquios, audiencias interactivas, gestión para la participación de las OSC en eventos nacionales o internacionales, acciones de intercambio de experiencias o información que se deriven en mayores capacidades y oportunidades para incidir y/o mejorar en políticas públicas y/o para la consecución del objeto social de la organización. Así como organización conjunta de eventos o acciones que impliquen la cooperación de OSC y gobierno.

De la tabla 5 se observa que, en 2017, se realizaron 19 337 acciones de fomento por parte de la Administración Pública Federal dirigidas a 10 382 OSC. De entre estas acciones la que más se fomentó fueron las asesorías y en menor escala la capacitación tanto a distancia como presencial. Aunque si se comparan estas cifras con 2008, se observa un cambio ya que la capacitación, la concertación y la coordinación fueron las modalidades que más se prefirieron para ese año, ver tabla 6.

Tabla 6. Fomento de la Administración Pública Federal para las OSC

Rubros	2008		2014		2016		2017	
	Acciones de fomento	No. OSC	Acciones de fomento	No. OSC	Acciones de fomento	No. OSC	Acciones de fomento	No. OSC
Capacitación presencial	581	529	5 248	4 458	6 177	4 127	4 291	2 933
Capacitación a distancia	110	110	1 807	1 794	2 201	2 201	2 672	2 660
Difusión y comunicación	256	221	720	669	1 323	1 155	1 303	1 194
Económico	3 838	2 598	4 048	3 323	3 457	2 979	2 514	2 249
Especie	105	100	102	96	80	80	65	60
Asesoría	88	84	7 931	7 274	9 357	8 305	6 436	5 903
Servicios	176	173	26	25	46	46	44	42
Convenios			133	132	55	54	28	26
Concertación y Coordinación	593	520						
Otro	173	158						
	<b>5 920</b>	<b>4 493</b>	<b>20 015</b>	<b>17 771</b>	<b>22 696</b>	<b>18 947</b>	<b>17 353</b>	<b>15 067</b>

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). *Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondiente a los periodos 2014 y 2016*. Anexo 92 para 2008, Anexo 469 para 2014 y Anexo 728 para 2016.

En cuanto a los recursos económicos en 2016 se otorgaron 6 983 449 858 pesos mientras que en 2017 fueron por 4 849 657 146 pesos, es decir, hubo un decremento del 31%. En todos los rubros se observa un descenso con excepción de la capacitación a distancia. Asimismo en 2017, las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal realizaron 2 514 acciones, destinadas a 2 249 OSC, es decir sólo se apoyó al 9.32% de las organizaciones (2 249 organizaciones apoyadas económicamente con respecto al total de las organizaciones activas 24 130) y con respecto al total se apoyó al 43.02% (10 382 organizaciones apoyadas vs. 24 130 organizaciones activas), por lo que la mayoría de las organizaciones tendrán que buscar otras fuentes de financiamiento para su sostenimiento.

De acuerdo con el Indesol (2014, pp.8 y 9), dieciocho (18) ramos administrativos reportaron haber realizado acciones de fomento, por medio de 62 unidades responsables. Las tres más importantes son Secretaría de Desarrollo Social (16 328), Secretaría de Gobernación (2 119) y Secretaría de Educación Pública (913).

Sedesol realizó un diagnóstico para identificar los problemas a los que se enfrentan cómo se verá a continuación.

### **1.2.5 Obstáculos de las organizaciones de la sociedad civil**

En junio de 2014, Sedesol realizó un Diagnóstico para identificar tanto el problema central como sus causas. De acuerdo con su análisis, el principal problema es que los actores sociales tienen capacidad limitada para desarrollar acciones de fomento a la cohesión social y al capital social de grupos y regiones que viven en situación de vulnerabilidad y exclusión (Sedesol 2014, p.9).

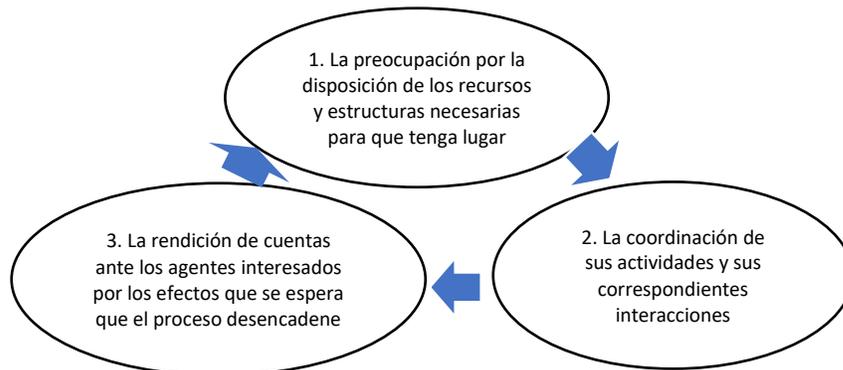
Y las principales causas que se identificaron fueron cinco:

- 1) Insuficientes mecanismos para la articulación entre actores sociales y gubernamentales en cuanto a las acciones que puedan incidir en el desarrollo social. Lo cual se explica al limitado interés político y social que no permite el desarrollo y el fortalecimiento de los actores sociales a escalas mayores. No se ha logrado que las instituciones del Estado en su conjunto las considere como

aliadas en varias de sus tareas, entre ellas, las que desarrollan acciones de combate al rezago social y vulnerabilidad de la población, así como el fomento de la cohesión social, las OSC siguen siendo vistas como receptoras o ejecutoras sin una auténtica relación de complementariedad, en la que ambas partes reconozcan tener los mismos fines a pesar de contar con medios diferentes (Sedesol, 2014, pp. 19, 22-24).

- 2) Limitados recursos públicos para la realización de acciones por parte de los actores sociales. Los actores sociales requieren de recursos para lograr su objeto social y una de las fuentes de financiamiento son los recursos públicos, los cuales fueron aportados por el Estado en 2007, el 40% del total se concentró en el 12% de organizaciones registradas, mientras que el 72% de las OSC que percibieron recursos gubernamentales, fueron inferiores a 500 mil pesos. El 60% del total de recursos recibidos por OSC, se concentró en tan sólo el 7% de las donatarias registradas y en no más de cinco estados del país (Ablanado 2009, pp.13-15). Por otro lado, CIVICUS (2010) reporta que las donaciones individuales representan 23.4% de los ingresos de las OSC, en tanto que 22% de sus recursos provino del Estado. Ablanado explica que las OSC marcan una clara reticencia hacia la autoridad, que las lleva a evitar algún vínculo con el Estado para no ver disminuida su autonomía mientras que, por el lado del Estado, se reserva debido a la postura crítica que tradicionalmente asumen los actores sociales, que, en muchas ocasiones cuestiona las decisiones de políticas públicas (Sedesol, 2014, pp. 19, 24-25).
- 3) Insuficiente desarrollo institucional de los actores sociales. La insuficiencia de capacidades técnicas, administrativas y operativas que les impiden tener más y mejores alcances con las actividades que realizan, ya que sus actividades no se encuentran sistematizadas. De acuerdo con el diagnóstico, la gestión entendida como la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso que involucra tres subgrupos de actividades las cuales se ilustran en la siguiente figura 1.

Figura 1. Actividades involucradas en la gestión de las OSC



Fuente: Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol, 2014). Diagnóstico y Propuestas de Atención Programa de Coinversión Social (PSC), México, p. 34.

En resumen, los actores sociales presentan serias limitantes en las capacidades administrativas, técnicas y operativas cuya interacción repercute en un bajo nivel de gestión institucional que les puede impedir alcanzar su formalización legal y autosostenibilidad. La reducción o terminación de las actividades de un actor social puede deberse a su debilidad para hacer frente a crisis ya sea por cuestiones financieras, capacidades de gestión no desarrolladas o factores externos como las políticas públicas o legales. Por ejemplo, existían financiamientos públicos como el otorgado por el Programa de Coinversión Social (PCS) que en sus reglas de operación requerían la entrega de un reporte parcial y un reporte final por parte del actor social apoyado, cuyo incumplimiento retira la posibilidad de acceder a futuros financiamientos del PCS.

Lo anterior en parte se debe a que personal que participa en las OSC es en su mayoría voluntario, por lo que suele existir una baja capacitación en cuestiones administrativas y técnicas de este tipo de colaboradores aunado a una alta rotación, CIVICUS (2010 citado por Sedesol 2014, p. 34) menciona que sólo el 25% recibe remuneración.

- 4) Insuficiente información sobre el impacto e incidencia del trabajo de los actores sociales. Esta circunstancia se traduce en la falta de visibilidad e impacto del trabajo realizado, así como información para valorar si los recursos destinados a estos actores están realmente logrando los objetivos previstos, así como

conocer la forma en que se están ejecutando. De acuerdo con Tapia (2010 citado por Sedesol 2014, p.19) hay pocos casos exitosos sistematizados que sirvan para la capacitación y el aprendizaje institucional, faltan metodologías y herramientas adecuadas. En el caso de las OSC que tienen acceso a financiamientos externos como el que otorga el PCS, realizan informes de las actividades que llevan a cabo, pero difícilmente cuentan con registros de los resultados obtenidos a través de éstas. Incluso, las OSC que aparecen como inactivas en el Registro Federal de OSC pueden tener como causa el no haber presentado su informe anual; en 2013 el número de OSC inactivas ascendió a 3 417 equivalente al 14.4% del Registro. Dada la relevancia de tener información sobre lo que realizan los actores sociales y el cómo lo hacen no se puede postergar por parte de las dependencias gubernamentales hacer una práctica obligada que los actores sociales generen información del impacto de su trabajo (Sedesol, 2014, pp. 19, 29-34).

- 5) Nula o escasa sinergia entre actores sociales. Esta circunstancia produce un desaprovechamiento de importantes beneficios y cuyo origen puede ser el desconocimiento existente entre las propias OSC y/o la desconfianza. De acuerdo con el estudio de Civicus (2010), las organizaciones encuestadas algunas se vincularon con otras. Sin embargo, se identificaron 119 grupos distintos, predominando tres de ellas: el Centro Mexicano para la Filantropía el cual fue nombrado 13 veces, la Junta de Asistencia Privada que se nombró 7 veces y finalmente, la Fundación del Dr. Simi mencionada en 2 ocasiones. Debido a estas cifras se concluye que es un indicador de la debilidad del nivel de organización de las OSC mexicanas (Sedesol, 2014, pp. 19, 34-40).

Del análisis realizado por Sedesol, lo más lamentable es que se considera como problema central la capacidad limitada por parte de los actores sociales.

En este contexto, será difícil fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil ya que asumía que, con solo desarrollar sus capacidades técnicas, administrativas, financieras, entre otras sería suficiente para que éstas incidieran en las políticas públicas y fueran consideradas aliadas y no sólo gestoras de servicios. Lo anterior

muestra la debilidad que tiene el sector y la necesidad de reformarlo para lograr la verdadera gobernanza.

Tanto al gobierno (Estado) como a las organizaciones de la sociedad civil adoptaron métodos, técnicas y procesos de las teorías de organización, así como de la administración del sector privado (Homburg et al. 2007, p. 196, Lyons and Dalton, 2011, p. 239 citados por Tozlu y Tüzen, 2016, p. 26) lo que impulsó el fortalecimiento de las organizaciones. En el siguiente capítulo dichos conceptos se analizarán para comprender en qué consiste el fortalecimiento, sus definiciones y su relación con la transferencia del conocimiento.

# CAPÍTULO 2

## MARCO TEÓRICO

---

# FORTALECIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

---

*Un hombre solo aprende de dos formas; una leyendo y la otra asociándose con gente más sabia.*

*Will Rogers.*

## **Introducción**

En este capítulo se definirá el concepto de fortalecimiento organizacional, el tema se vuelve relevante ya que a las organizaciones de la sociedad civil se les “exige” que respondan a los nuevos requerimientos de una sociedad cada más demandante y a un Estado que las excluye. Asimismo, se observa una relación entre fortalecimiento y financiamiento, ya que entre mayores recursos la organización se fortalece. Sin embargo, es importante considerar que se identifiquen los demás factores que empoderan a este tipo de organizaciones ya que algunas de ellas iniciaron en una época en la que ni siquiera se hablaba de género ni se contaba con programas o convocatorias y aun así continuaron con su labor. Por lo que en esta sección se analizarán las propuestas de 5 modelos para identificar los elementos y características que favorecen al fortalecimiento.

Entre los mecanismos que más se ha utilizado destaca la capacitación, tanto presencial como a distancia. Sin embargo, para que ésta tenga un mayor impacto se recomienda que existan otros mecanismos al interior de la organización para transferir esos conocimientos, y en la medida, en que éstos se transfieran de una manera institucionalizada, estaremos ante una organización que aprende. La importancia de una organización que aprende es que no sólo se fortalece, sino que a través del tiempo perdura, es decir, se convierte en una organización sostenible.

En esta sección, se integrarán conceptos teóricos como el aprendizaje y la cultura organizacional, la transferencia del conocimiento, el liderazgo. Todo ello con el objetivo de establecer el marco teórico que incide en el fortalecimiento de las organizaciones.

## **2.1 Antecedentes del fortalecimiento organizacional en las OSC**

No se comenzó a hablar del fortalecimiento organizacional sino hasta los noventa del siglo XX ya que se generaron las condiciones para democratizar el poder, para pasar de un Estado intervencionista a un Estado regulador (Flores y Espejel, 2009, p. 67 y Uvalle-Berrones, 2012, p. 122). Quizás la condición más importante que permitió una relación diferente de las organizaciones de la sociedad civil con el Estado fue la gobernanza. Se empezaron a generar las estructuras para que la sociedad civil, las organizaciones de la sociedad civil y la ciudadanía tuvieran una mayor incidencia en las decisiones gubernamentales.

Esta gobernanza exige ahora la utilización de nuevos instrumentos para favorecer el intercambio y la cooperación entre la pluralidad de los actores, así como la generación de condiciones para el intercambio y la solución compartida de los problemas (Blanco y Gomá, 2013, p. 20). Lo que caracteriza a esta nueva manera de gobierno es que centra su operatividad en un conjunto de principios instrumentales para el logro de los objetivos, es decir se introducen criterios de eficiencia y eficacia, lo que Acosta define como un gobierno neogerencial (Acosta, 2010, p. 160).

Asimismo, los procesos de democratización obligaron a las organizaciones de la sociedad civil a tener una mayor capacidad de respuesta para incidir en la definición de la política pública, es decir debían poseer una mayor capacidad de gestión. De acuerdo con Rhodes (1996, p. 655) esta transformación significó menos gobierno, pero más gobernanza. Para Moreno (2013, p. 434) la nueva gobernanza implicó una mayor transparencia por parte de los actores participantes en la gestión, implementación y evaluación de los asuntos públicos.

### **2.1.1 Transparencia y Rendición de cuentas**

Al proceso de reportar resultados, se le llama transparencia. De acuerdo con Guénéheux y Bottomley (2014, p. 8) se refiere al nivel de apertura y divulgación de la información relativa a los valores, procesos y procedimientos de una organización de la sociedad civil. Sin embargo, no se puede hablar de transparencia sin rendición de

cuentas ya que ésta se refiere a la obligación moral y capacidad de una organización para responder y asumir la responsabilidad de sus acciones, actividades y mensajes.

Algunas de sus definiciones son:

- Para Moreno (2013, p. 441) el gobierno rinde cuentas cuando justifica sus acciones a los ciudadanos y es transparente cuando exhibe u ofrece información sobre su funcionamiento y es sujeto de escrutinio público. Con la rendición de cuentas se asegura que las autoridades se responsabilicen ante alguien de sus actos. Con la transparencia se exige a los funcionarios que actúen de acuerdo con la ley y de modo ético. La transparencia es un instrumento de la rendición de cuentas ya que considera al derecho de acceso a la información como un instrumento de la transparencia.
- Mientras Fox (2007, p. 664-665) indica que no necesariamente una sigue a la otra. Si el poder de la transparencia está basado en el “poder de la deshonra” entonces su influencia puede ser limitada. “La transparencia es necesaria pero no suficiente para la rendición de cuentas (*accountability*). La rendición de cuentas tiene dos dimensiones: la primera, la capacidad para demandar respuestas (Schedler llama *answerability*) y la segunda, la capacidad para sancionar (1999)”.
- Gordon (2011, pp. 199, 202), muestra que la importancia de la rendición de cuentas se debe a que evalúa el desempeño de las organizaciones civiles ya que en la medida en que éstas se extienden en distintos ámbitos, se les piden resultados, al igual que a las entidades gubernamentales. Asimismo, la rendición de cuentas implica un contenido de coerción referido a la capacidad de imponer sanciones a las desviaciones de los presupuestos establecidos, hay una dimensión contractual en la rendición de cuentas.
- Para Sedesol (2014, p. 74), la transparencia es una condición para la asignación de recursos, sobre todo para las organizaciones con incipiente desarrollo organizacional.

Los mecanismos centrales de la rendición de cuentas son (Gordon, 2011, p. 206):

a) **Los mecanismos de transparencia**, que permiten el flujo de datos entre las organizaciones y las partes interesadas por medio de la presentación de informes y sistemas de información; por ejemplo, la revisión de los informes financieros y la presentación de informes anuales. Incluyen la información administrativa que la organización proporciona a los donantes acerca del uso de los fondos recabados —en general, de carácter contable— que con frecuencia se registra en formatos ad hoc de manera periódica o por única vez acerca de cómo y en qué rubros se están ejerciendo o se han ejercido los recursos.

b) **Los mecanismos participativos**, que hacen posible que las partes interesadas —dentro y fuera de la organización— se involucren en la toma de decisiones. Incluyen, entre otros, las consultas periódicas o la inclusión de los interesados en las juntas directivas de las organizaciones civiles.

c) **Los mecanismos de evaluación**, que hacen posible que se valoren actividades, rendimientos, resultados e impactos, y que se generen juicios y opiniones sobre el éxito de los esfuerzos para lograr los objetivos. Ejemplos de este tipo de mecanismos son el monitoreo organizacional, los sistemas de evaluación, la evaluación externa y la auditoría de carácter social, en el marco de la cual se desarrollan indicadores y herramientas para analizar impactos sociales y ambientales, así como resultados económicos.

d) **Los mecanismos de reclamo y compensación (reparación)**, que permiten inquirir respecto del desempeño de las organizaciones y sancionar las fallas. Éstos son especialmente importantes cuando existe un gran desequilibrio de poder entre las organizaciones civiles y las principales partes interesadas, que puede coartar la capacidad de estas últimas de pedir cuentas. Los jurados, los paneles de revisión independiente (*review panels*) y la figura del *ombudsman* son caminos para crear oportunidades para el reclamo y la reparación.

De entre estos mecanismos, la evaluación podría generar un mayor aprendizaje al interior de la organización, además de que incrementaría la confianza de los diferentes

actores, sino también les permitiría alcanzar su misión y objetivos globales (Guénéheux y Bottomley, 2014, p. 9). Por tanto, la rendición de cuentas podría ser el proceso con mayor impacto para la organización ya que podría generar un aprendizaje continuo y a largo plazo. La relación entre la evaluación y el aprendizaje es tanto práctica como normativa. Es necesario encontrar un método sistemático para retroalimentar la información para la toma de decisiones. Las organizaciones pueden ser vistas como aprendientes si infieren sobre eventos pasados en rutinas que guíen el comportamiento (Levitt y March, 1988, p. 320). O, en otros términos, mejorar las acciones a través del conocimiento y el entendimiento (Fiol y Lyles, 1985, p. 80). El aprendizaje implica generar conocimiento mediante procesar la información o eventos y con ello modificar un cambio en el comportamiento.

Los procesos de transparencia y rendición de cuentas impulsan a las organizaciones de la sociedad civil a fortalecerse además de favorecer un mayor desarrollo social (Sedesol, 2014, pp. 71, 75), ya que:

- Promueven y defienden los derechos humanos y el estado de derecho
- Contribuyen a la formulación, financiamiento y prestación de servicios públicos.
- Promueven la participación de los sectores más pobres y excluidos en las políticas públicas y la toma de decisiones
- Generan capital social
- E incorporan a más actores sociales a la esfera pública.

A pesar de su importancia, las evaluaciones están más orientadas a castigar el fracaso mediante la revocación de fondos, lo cual impide generar las condiciones necesarias para el aprendizaje organizacional ya que alienta a las organizaciones a exagerar sus éxitos y las desalienta a revelar sus errores. Pero para que esto no ocurriera, los donantes tendrían que cambiar su enfoque, es decir, en vez de utilizar la evaluación como un mecanismo de control y justificación, se tendría que vincular el financiamiento con criterios que fomentara el análisis del fracaso y el ejercicio de autoevaluaciones para generar capacidades y aprendizaje (Smillie, 1996, p. 190 citado por Ebrahim, 2003, p. 818).

Los distintos retos han obligado tanto al gobierno (Estado) como a las organizaciones de la sociedad civil a adoptar métodos, técnicas y procesos de las teorías de organización, así como de la administración del sector privado (Homburg et al. 2007, p. 196, Lyons y Dalton, 2011, p. 239 citados por Tozlu y Tüzen, 2016, p. 26) lo que ha impulsado el fortalecimiento de las organizaciones. Algunos de estos conceptos y teorías para la administración de las OSC se presentan en el cuadro 6:

Cuadro 6. Conceptos relevantes para la administración de las organizaciones de la sociedad civil (OSC).

Sector Privado	Sector Público	Tercer sector
Planeación estratégica	Rendición de cuentas	Administración del voluntariado
Administración por objetivos	Empoderamiento	Recaudación de fondos
Auditorías sociales	Fortalecimiento	Gobernanza
Análisis de accionistas Aprendizaje organizacional	Participación Igualdad de oportunidades	Evaluación de la participación Defensa

Fuente: Lewis, D. (2001). *The Management of Non-Governmental Development Organizations*. Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations, editado por Stephen P. Osborne Aston Business School, Reino Unido, p. 193.

Este enfoque gerencial da forma a la estructura administrativa descentralizada y desregulada. Se distingue por una organización orientada a los resultados más que por los procedimientos, por procesos más que por funciones.

### **2.1.2 Adopción de métodos, técnicas y procesos de las teorías de organización y administración**

En esta búsqueda por tener una mayor gestión, se identifican dos posturas por parte de las organizaciones de la sociedad civil: las menos, consideran que los temas de gestión y administración como una tendencia poco deseable, ya que la cultura que predomina es alcanzar su misión a través de la acción, de resolver el problema; consideran que invertir en el fortalecimiento a partir de incrementar sus capacidades es una pérdida de tiempo, así como de recursos y prefieren invertir en los programas. Mientras que otras, buscan en los *gurus* soluciones que han emergido del sector

privado de manera exitosa para afrontar sus problemas. Estas últimas reconocen sus limitaciones, buscan alternativas para estructurar sus organizaciones y generar un mayor impacto (Lewis, 2001, p. 11; Collard et al. 2005, p. 12).

Este tipo de organizaciones buscan construir organizaciones fuertes y efectivas, de acuerdo con Eade (1997, p.2) a este proceso se le define como fortalecimiento organizacional.

El fortalecimiento organizacional ha sido llamado de muchas maneras. Algunos de los nombres que ha recibido son: asistencia técnica, desarrollo organizacional, desarrollo de liderazgo y asistencia administrativa (Collard et al. 2005, p. 15).

De acuerdo con Ulleberg (2009, p. 17) el fortalecimiento es considerado como un proceso endógeno a largo plazo para desarrollar capacidades sostenibles a todos los niveles: individual, organizacional, institucional y de sistema. Por otro lado, la UNESCO (IFUW, 2007, p. 6) lo define como el proceso a través del cual una sociedad (u organización) cambia sus reglas, instituciones y estándares de conducta para incrementar el nivel de capital social, así como su capacidad para responder, adaptar y ejercer disciplina sobre sí misma.

Y no solo hay distintas definiciones sino también modelos que han surgido como una propuesta de fundaciones e instituciones locales o globales para el fortalecimiento de las organizaciones.

### **2.1.3 Modelos de fortalecimiento para las organizaciones de la sociedad civil**

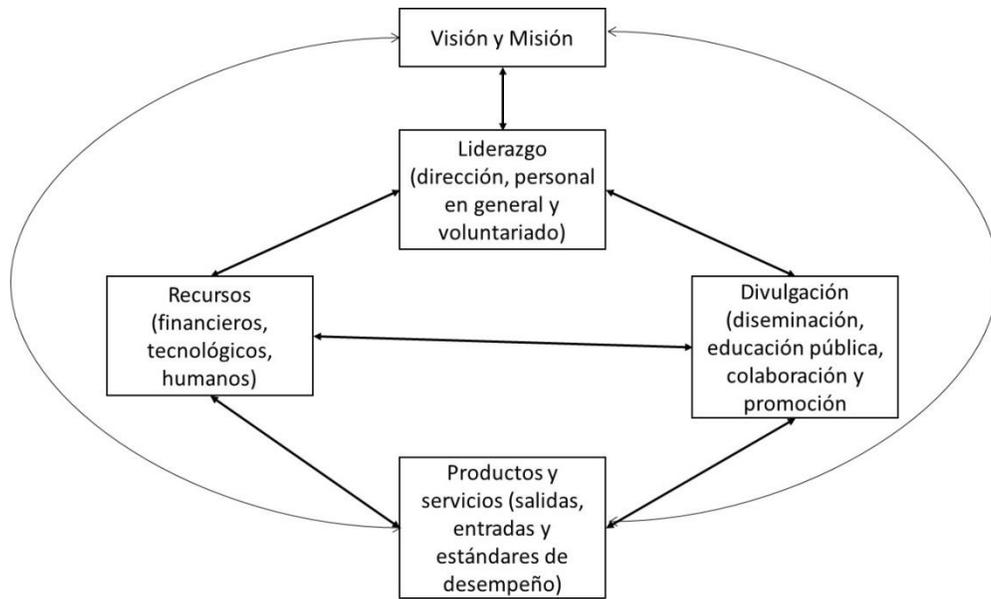
Existen distintos modelos que buscan explicar los factores que favorecen el fortalecimiento, los cuales se explicarán a continuación:

#### **2.1.3.1 Modelo De Vita y Fleming (2001)**

Las organizaciones a nivel local son fluidas, con estructuras laxas y siempre cambiantes, es difícil generalizar sobre las intervenciones efectivas o las estrategias que han realizado para su fortalecimiento. Por ello, proponen una guía para fortalecer de manera efectiva a las organizaciones de la sociedad civil y surge el documento "*Building Capacity in Nonprofit Organizations*" que se desarrolla en colaboración con

John S. and James L. Knight Foundation, the Human Interaction Research Institute (HIRI), y el Center on Nonprofits and Philanthropy (CNP). Consta de cinco componentes que se encuentran comúnmente en todas las organizaciones y estructuras intermedias: visión y misión, liderazgo, recursos, divulgación, y productos y servicios.

Figura 2. Modelo de fortalecimiento propuesto por De Vita y Fleming (2001)



Fuente: De Vita, C. y Fleming, C. (2001). *Building capacity in nonprofit organizations*. The Urban Institute, p. 17

El modelo funciona como un sistema y como lo sugiere la dirección de las flechas, estos cinco factores están interrelacionados y dependen mutuamente entre sí. Como sistema, cada factor refuerza y es reforzado por los demás. Los autores señalan que es poco probable que los cinco factores estén igualmente presentes en cierta organización en particular, algunas pueden enfatizar un factor sobre otro, pero una combinación saludable de estos cinco componentes es necesaria para que una organización sobreviva y prospere.

### 2.1.3.2 Modelo de McKinsey y Company (2001)

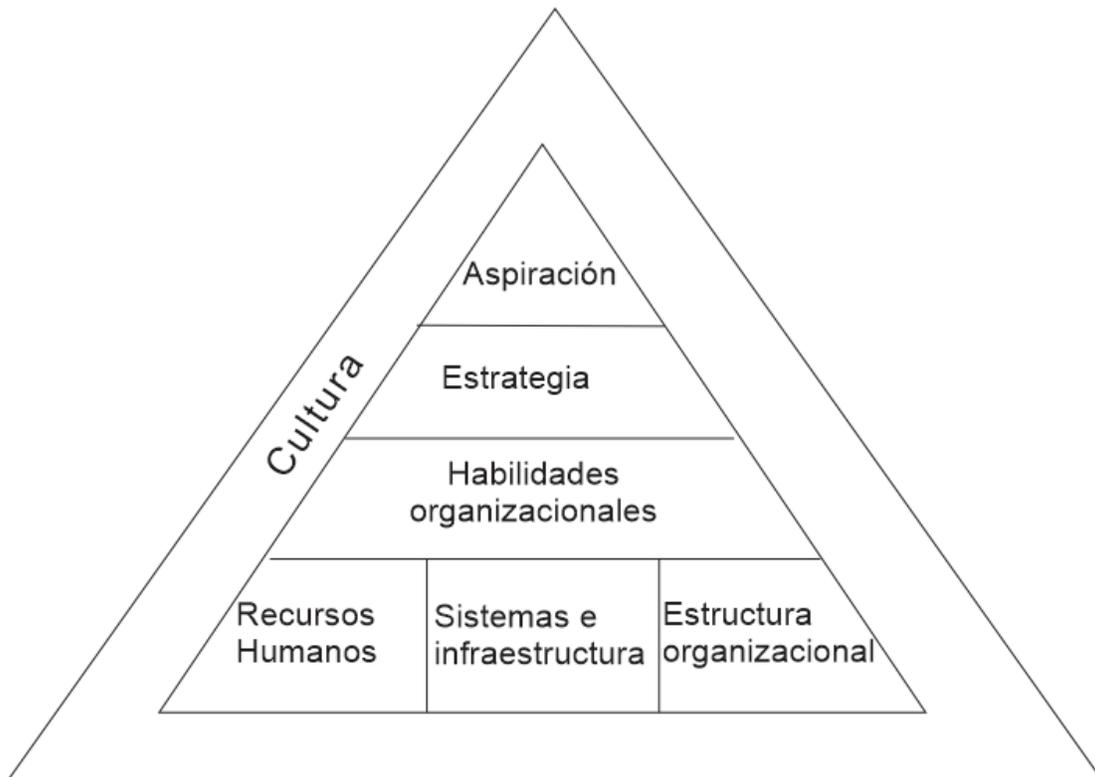
McKinsey y Company elaboran el documento “*Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*”. No solo desarrollan un marco teórico sino también indicadores para medir el desempeño de la organización. Es una guía práctica que muestra lo que 13 organizaciones realizaron para lograr su fortalecimiento, así como lecciones de aprendizaje.

Su modelo está compuesto por siete elementos:

- Aspiración: misión, visión y objetivos
- Estrategia: acciones y programas alineados a los objetivos de la organización
- Habilidades organizacionales: la suma de las capacidades y habilidades de la organización, incluye medidas del desempeño, planeación, recursos para la administración y redes
- Recursos humanos: administración del personal y voluntariado
- Sistemas e infraestructura: planeación, toma de decisiones, sistemas administrativos
- Estructura organizacional: lo relaciona con la gobernanza, el diseño organizacional, la coordinación interfuncional, las descripciones de trabajo individuales que dan forma a la organización y la estructura legal y de gestión
- Cultura: principios y normas que regulan el comportamiento de los integrantes

Con el objetivo de visualizar todos los elementos en una sola imagen, desarrollaron la siguiente pirámide la cual enfatiza la importancia de examinar cada elemento, tanto individual como en relación con los otros elementos, así como el contexto en el que se desenvuelve la organización.

Figura 3. Modelo de fortalecimiento de McKinsey y Company (2001)

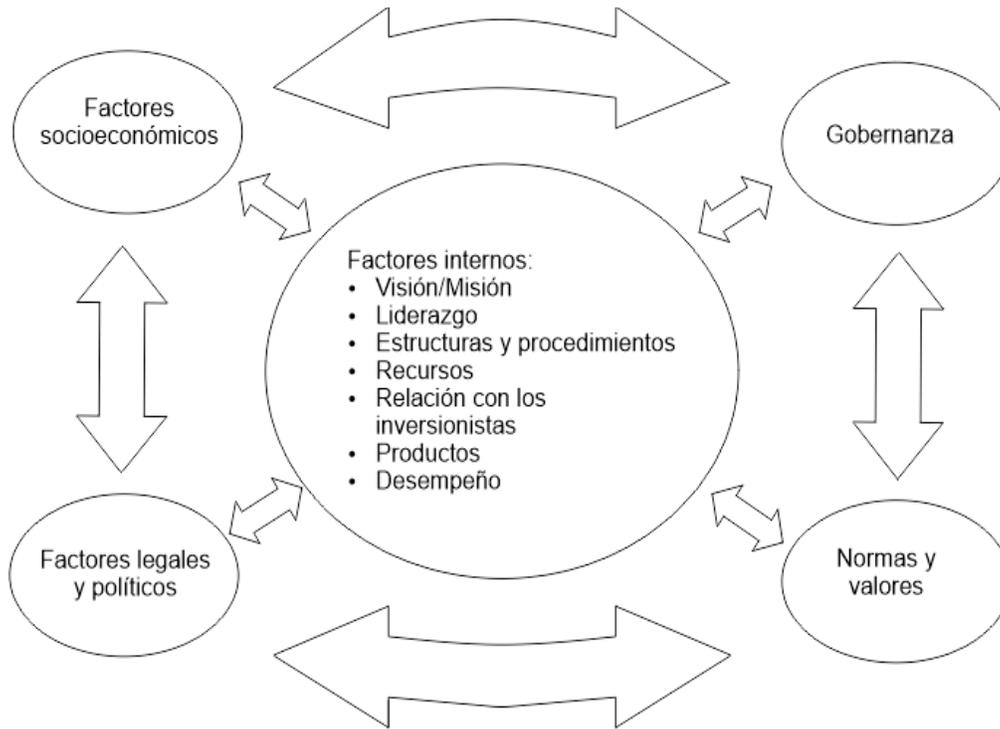


Fuente: McKinsey y Company (2001). *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*, Washington, DC: Philanthropy Partners. p. 36.

### 2.1.3.3 Modelo de Antlöv, H., Brinkerhoff, D. y Rapp, E. (2010)

Uno de los modelos que se basa en teorías de las ciencias de la administración y sistemas de la organización para explicar el contexto en el que se desenvuelven las OSC, es el de Antlöv, Brinkerhoff y Rapp (2010). Por un lado, se observan factores externos como la política, factores socioeconómicos, normas - valores y el marco legal. Y por otro, los factores internos como la misión, visión, liderazgo, estructuras y procedimientos, recursos, relación con los accionistas, productos y desempeño. Esta perspectiva resalta la interdependencia y mutua interrelación entre los diversos factores que permiten el fortalecimiento de la sociedad civil. (Ver figura 4).

Figura 4. Modelo de fortalecimiento de Antlöv, Brinkerhoff y Rapp (2010).



Fuente: Antlöv, Brinkerhoff y Rapp. (2010). Civil society capacity building for democratic reform: Experience and lessons from Indonesia. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(3), p. 422.

- La misión-visión de la identidad y la trayectoria de la OSC. Define cómo está organizada, qué recursos tiene, cómo interactúa con los accionistas o donantes (*stakeholders*).
- El liderazgo es crítico para cualquier organización ya que provee la dirección (estratégica y de rutina), la imagen y reputación. Los líderes son los que atraen los recursos e interactúan con los accionistas o donantes.
- La administración de la estructura y los procedimientos lo explica a partir de cómo interactúan los líderes y el personal de las organizaciones de la sociedad civil, cómo se manejan los recursos y cómo la organización combina sus esfuerzos y activos para el cumplimiento de las tareas y el logro de los objetivos.
- Los recursos son críticos para el fortalecimiento y funcionamiento de cualquier organización. Aunque los recursos financieros frecuentemente son vistos como

el componente más esencial, la organización también requiere de personal, rentar una oficina, adquirir equipo y programas. Todas estas categorías son importantes para el fortalecimiento. E incluso es importante incorporar la tecnología para mejorar la comunicación y procesos de la organización.

- Relación con los inversionistas, una organización con un fuerte liderazgo, una administración eficiente y con la cantidad suficiente de recursos o habilidades es mucho más factible atraer a aquellos actores que proveerán a la organización.
- Productos, las organizaciones están obligadas a demostrar que los productos o servicios que proveen deben ser lo suficientemente efectivos o solucionadoras de problemas por lo que deben mostrar que cuentan con las suficientes habilidades y capacidades para ello.
- Desempeño, la fortaleza de una organización se hace evidente mediante su desempeño. En la medida que la organización demuestre un buen desempeño será capaz de atraer recursos lo que le permitirá expandirse y mantenerse. Existe una línea delgada entre el desempeño y el apoyo.
- La Gobernanza establece la rendición de cuentas, así como su relación con el Estado.
- Las normas y valores son actitudes hacia la autoridad y la democracia.
- Los factores legales y administrativos afectan el desempeño de las OSC ya que establecen los derechos constitucionales. Así como los programas y políticas para obtener información, financiamiento y otros que facilitan la labor de las mismas.
- Los factores socioeconómicos tienen un impacto en la capacidad de las OSC, por ejemplo, el acceso a la educación, el crecimiento económico de la clase media o la polarización social.

#### **2.1.3.4 Modelo de *AIDSTAR-Two Project* (2011)**

Esta propuesta fue elaborada en colaboración con la Agencia Internacional de Desarrollo de Estados Unidos de la Oficina de VIH/SIDA, Washington, D.C. El objetivo

es contribuir al fortalecimiento de los programas, organizaciones y redes relacionadas con el padecimiento. El escrito titulado como “*Organizational capacity building framework: A Foundation for Stronger, More Sustainable HIV/AIDS Programs, Organizations y Networks*” incorpora siete principios, los cuales son: liderazgo, soporte técnico, participación, contexto, evidencia de las prácticas de fortalecimiento, orientación a los resultados y aprendizaje y transferencia del conocimiento. Asimismo, presenta un marco de cuatro componentes:

- a) **funciones organizacionales**, compuesto por misión, visión y estrategia; estructura (se refiere a los programas, proyectos, oficinas, departamentos/ unidades, líneas de autoridad, rendición de cuentas, la toma de decisiones y mecanismos de comunicación para cumplir con la misión y objetivos de la organización); sistemas de administración (integración de todos los sistemas al interior de la organización, incluye los humanos, financieros, administrativos, monitoreo y evaluación entre otros); alianzas, relaciones externas y redes (mecanismos que permitan la construcción de alianzas y redes para extender el alcance de los servicios de la organización) y liderazgo y gobernanza (definición de los valores y estándares de la práctica ética y movilización de los recursos);
- b) **prácticas** (deben estar sustentadas por las políticas, estructuras, sistemas y acciones para incrementar la eficacia y eficiencia de la organización);
- c) **estándares** (establece las medidas que la organización requiere para su fortalecimiento);
- d) **indicadores** (métricas usadas para monitorear el progreso de los estándares y medir a largo plazo el desempeño de la misma).

El modelo propuesto es el siguiente:

Figura 5. Modelo de fortalecimiento de *AIDSTAR-Two Project* (2011)



Fuente: *AIDSTAR-Two Project* (2011). Organizational capacity building framework: A foundation for stronger, more sustainable HIV/AIDS Programs, Organizations y Networks. *Technical Brief*, No. 2, p. 3.

### 2.1.3.5 Modelo de la Fundación Merced (Angoitia y Márquez, 2002)

Organización mexicana que, en 2002, desarrolló un modelo para contribuir al fortalecimiento organizacional de las organizaciones de la sociedad civil, el cual es nombrado Modelo Fortaleza. Consiste en un acompañamiento donde participa la organización y un consultor de la Fundación Merced, con el objetivo de que al final del proceso, la organización trabaje de manera independiente y le dan un seguimiento a los seis y doce meses posteriores a su intervención. El modelo consta de ocho indicadores y 72 grados de madurez. Cada indicador cuenta con elementos que sirven para evaluar el comportamiento de la organización, los cuales son los siguientes (De Angoitia y Márquez, 2012, p. 51):

- 1) Estrategia (25 elementos)
- 2) Órgano de gobierno (15 elementos)
- 3) Movilización de los recursos (15 elementos)
- 4) Equipo operativo (20 elementos)

- 5) Modelo de intervención (15 elementos)
- 6) Administración (30 elementos)
- 7) Comunicación y la difusión (15 elementos)
- 8) Tecnologías de la información y comunicación (15 elementos)

Esta metodología no es explicada con detalle, cuentan con un cuadro resumen que ayuda a identificar de manera general cada uno de los elementos, pero se consideró para contemplar lo que una metodología mexicana propone.

Por otro lado, se identificaron otros modelos más, pero se encontraron similitudes con los anteriormente descritos, por lo que a continuación se realizará una evaluación global y posteriormente un análisis por cada variable comparando las percepciones de cada uno de los autores.

#### 2.1.4 Evaluación de los modelos de fortalecimiento y elementos considerados para el fortalecimiento

Con el objetivo de revisar las coincidencias y diferencias entre los distintos modelos, se realizará un cuadro comparativo, ver cuadro 7.

Cuadro 7. Cuadro comparativo de los modelos de fortalecimiento

	Misión/Visión	Estructura	Habilidades Org.	Recursos	RH	Capacitación	Liderazgo	Cultura Org.	Procuración	Metodología	Indicadores	Sistema	Contexto	Aprendizaje Org.	Capital social	Cuadro resumen	No. De items
De Vita & Fleming																	8
McKinsey & Company																	13
Antlón et al																	8
AIDSTAR-Two Project																	11
Fundación Merced																	10
No. De coincidencias	5	4	2	5	3	1	5	2	2	3	5	4	2	1	3	3	50

Fuente: Elaboración propia

La mayor parte de los modelos centran su atención en los aspectos internos de la organización y sólo dos modelos como el Antlöv et al. (2010) y *AIDSTAR-Two Project* (2011), consideraron el contexto como parte de su fortalecimiento. Y sólo tres modelos proporcionan un cuadro resumen que se refiere a una matriz en el que integra los conceptos más importantes. En general, la misión y la visión son consideradas estratégicas ya que delimitan el ser y futuro de la organización, por lo que todos los modelos la definen, así como los recursos y el liderazgo. Por otro lado, el modelo de McKinsey y Company (2001) se muestra como el que tiene el mayor número de elementos mientras que los modelos De Vita y Fleming (2001) y Antlöv et al. (2010) como los más básicos (ver cuadro 7).

### **2.1.5 Elementos que contribuyen al fortalecimiento de las OSC**

Para describir los elementos que contribuyen al fortalecimiento de las OSC se considerarán las directrices que los modelos proporcionan, aunque se excluirán las del modelo de De Angoitia y Márquez ya que no fueron descritas, pero sí mostradas a través de una matriz. En cuanto al aprendizaje organizacional se desarrollará en un apartado distinto ya que sólo el modelo de *AIDSTAR-Two Project* (2011) lo contempla como parte del fortalecimiento más el tema es relevante debido a que genera procesos que sustentan a la organización en el largo plazo.

#### **2.1.5.1 Estrategia**

Prieto (2003) define la estrategia como “el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización. En toda organización, cuando se van a tomar decisiones, se debe tener bien claro qué es lo que se espera o se desea, y hacia dónde se quiere llegar para poder dirigir todas las acciones en la búsqueda de dichos objetivos” (Prieto, 2003 citado por Contreras, 2013, p. 170).

Asimismo, Koontz y Weihrich (1998), definen la estrategia como un conjunto de programas generales de acción, que llevan consigo compromisos y recursos para poner en práctica una misión básica (Koontz y Weihrich, 1998, citado por Contreras, 2013, p. 169).

En la primera definición se considera el rumbo mientras que, en la segunda la estrategia se relaciona con los programas y recursos, cuyo punto de partida es la misión. Por lo que decidir qué actividades deberán elegirse para alcanzar la visión a partir de los objetivos, programas y recursos disponibles, implicará que el estratega ponga todo su empeño, juicio y real criterio a fin de superar los obstáculos que puedan surgir como políticas de gobierno, cambios en el entorno, entre otros. De tal forma que el establecer estrategias para alcanzar objetivos implica generar una planeación, Armijo (2009, p. 5) señala que la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones.

De acuerdo con Contreras (2013, p. 154) la planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una organización tengan claro qué clase de estrategias van a utilizar y cómo las van a adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo o posicionándose en el mercado. De acuerdo con este autor, es indicarles a los donantes, población objetivo, instituciones y pares que la organización está preparada para afrontar los retos (Contreras, 2013, p. 168).

A continuación, se revisarán las perspectivas de los modelos:

- De Vita y Fleming (2001, p. 11). Esta visión contempla el desarrollo de una estrategia tanto interna como externa. La primera comprende iniciativas de gestión para mejorar su capacidad al interior de la organización a través de una mayor eficiencia, eficacia y flexibilidad organizacional, lo cual se podría generar a través de una mayor capacitación del personal, un mayor uso de voluntarios o más programas de divulgación al público podrían reducir los costos de prestación de servicios o crear una comunidad comunitaria más fuerte. Y la segunda, se refiere a la adopción de estrategias para hacer frente a la incertidumbre y aumentar las posibilidades de supervivencia organizacional, estabilizar las relaciones con otros grupos en la comunidad y reducir la dependencia excesiva de fuentes de financiamiento específicas. Un enfoque externo típico es cambiar los recursos a actividades o servicios más rentables. De acuerdo con Weisbrod (1998) existe una creciente evidencia de que las organizaciones sin fines de lucro están cada vez

más orientadas a los negocios y más inclinadas a diversificar los bienes y servicios para ampliar su capacidad financiera (Weisbrod 1998 citado por De Vita y Fleming, 2001, p. 11).

- McKinsey y Company (2001, p. 41) las organizaciones deben implementar estrategias coherentes, bien integradas y vinculadas directamente con los objetivos principales de una organización. Más que simplemente la suma de las actividades de una organización, las estrategias bien concebidas deberían basarse en las competencias básicas de una organización sin fines de lucro, asignar recursos a las prioridades y ayudar a delinear su punto único de diferenciación. Los esfuerzos de creación de capacidad que se centran en el componente de la estrategia generalmente han tratado de alinear las estrategias de una organización con sus aspiraciones. Este ejercicio tiene un doble propósito: por un lado, puede desempeñar un papel útil para ayudar a eliminar programas de impacto limitado en la misión, mientras que, por otro lado, permite a las organizaciones aprovechar las circunstancias cambiantes o las nuevas oportunidades. Asimismo, las estrategias también se han alineado con el resto de la organización (con habilidades, recursos humanos, etc.) para garantizar la mayor probabilidad de tener un impacto social positivo.

#### **2.1.5.2 Misión y Visión**

De acuerdo con Gallardo (2012, p. 62) la misión es la razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcances de sus actividades. Por tanto, la misión es el marco de referencia que orienta sus acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido y guía en la toma de decisiones estratégicas.

Mientras que la visión es la concepción imaginaria de una organización que puede ser susceptible de realizarse en el futuro, es la capacidad de plantear un futuro posible. Una vez establecida, la visión se convierte en el objetivo máximo que toda

organización debe alcanzar, en la guía sobre la cual todas las decisiones estratégicas serán validadas (Gallardo, 2012, p. 69).

A continuación, se revisará la perspectiva de los modelos:

- De Vita y Fleming (2001, p. 16): Es a través de la declaración de la misión de una organización que responde directamente a la pregunta de por qué la organización existe. Una declaración clara articulará lo que es único o distintivo acerca de la organización y la visión, puede servir como una herramienta de planificación a largo plazo para la organización. La visión y la misión de una organización proporcionan un buen punto de partida para evaluar sus capacidades y necesidades, es decir que no solo reflejan los tipos de programas y servicios ofrecidos por la organización, sino también los otros componentes que intervienen para desarrollar su modelo de fortalecimiento. Asimismo, los principios rectores de la visión y la declaración de la misión darán forma a las actividades de divulgación de la organización e incluso con la articulación de sus recursos, es decir, a través de la visión y la misión, los donantes pueden identificarse con los objetivos de la organización.
- McKinsey y Company (2001, pp. 15 y 33): Esta metodología, la agrupa bajo el término “aspiraciones” ya que deben inspirar a su personal, a los voluntarios y donantes, o sea, le dan un propósito y una dirección común, por lo que los autores sugieren que las OSC deben dedicar tiempo y esfuerzo para articularlas. Está compuesta por la misión, visión y los objetivos. Ayudan a definir el enfoque general de una organización y establecen prioridades para la acción. Son la base para la estrategia y a su vez definen el diseño adecuado de los recursos humanos, sistemas y estructura organizacional. La estrategia solo puede ser transformadora si se usa para alinear los otros aspectos del fortalecimiento. Es decir, el proceso de alineación proporciona un riguroso enfoque institucional que le ayuda a mantener sus objetivos a través del tiempo, además de que sirve como mapa, tanto para las audiencias internas como externas, al momento de realizar los ajustes. La metodología sugiere generar procesos para la misión y visión, así como para la

estrategia, por lo que propone una estrategia global, objetivos de desempeño, crecimiento y replicación del programa, desarrollo de nuevos programas y financiamiento.

- Antlöv et al. (2010, p. 425): Para estos autores la misión proporciona las bases de lo que la organización realizará, los productos y programas que se ofrecerán, cómo se organizará, definirá los recursos a los que pueden tener acceso y cómo interactuará con las partes interesadas. En sí, la visión y la misión definen la identidad y la trayectoria de la OSC.
- *AIDSTAR-Two Project* (2011, p. 3): La misión y visión tienen el propósito de plantear y definir los programas y actividades de la organización, así como de informar sobre los procesos de planeación. Esta metodología propone estándares, indicadores y formas para el desarrollo de la misión, visión y estrategias. Por ejemplo, indica desarrollar un plan de trabajo anual, por lo que debe integrar actividades y resultados medibles, responsables, tiempos e indicadores. Asimismo, debe estar asociado con el presupuesto.

### **2.1.5.3 Liderazgo**

De acuerdo con Vecchio (1995) el liderazgo “es básicamente el proceso mediante el cual los líderes influyen en las aptitudes, los comportamientos y los valores de otros con miras a lograr las metas organizacionales” (Vecchio, 1995 citado por Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio, 2002, p. 38).

Para lograr las metas y el desarrollo de las metodologías, Schmeck (1988) identificó que las habilidades técnicas y sociales adquiridas previamente mediante las actividades educativas o la experiencia laboral son de suma importancia, ya que los líderes intentarán captar e internalizar las normas y leyes que orientan a la organización, pero en la medida en que adquieren experiencia y cierta comprensión de la organización, comenzarán a elaborar estructuras iniciales de conocimiento e integrarán su experiencia en conceptos básicos y después desarrollarán habilidades

de supervisión, evaluación y desarrollo tanto de los demás como de sí mismo (Schmeck, 1988 citado por Mumford, Marks, Zaccaro y Reitter-Palmon, 2000, p.67).

Posteriormente estos conocimientos y experiencias son transferidos a la organización ya que delimitan los parámetros a través de las líneas formales de comunicación y las reglas de interacción al interior de la misma. El líder actúa conforme a sus valores y creencias, comprende la dinámica cultural de la organización y es capaz de predecir los resultados de sus decisiones a través de la observación del contexto (Madu, 2011, p. 2).

Justamente la observación del contexto es lo que convierte al líder en estratégico, ya que debe ir más allá de la simple planeación, en el sentido de que crea maneras de aclarar y lograr las metas organizacionales mirando dentro y fuera de la organización. Establece el escenario para la acción de la organización y las metodologías que esta utilizará para producir los resultados requeridos. De acuerdo con Mintzberg y Quinn (1995), el líder estratégico es aquél que fija el rumbo de la organización, a través de la definición de las metas organizacionales, dirige los esfuerzos del personal y otras partes interesadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización (Mintzberg y Quinn, 1995, citado por Lus-thaus, et al. 2002, p. 37). Asimismo, el liderazgo estratégico debe contemplar la planificación estratégica, la gestión de nichos y el liderazgo.

Pero no solo es observar el contexto en el que se desenvuelve la organización, sino también identificar las necesidades de sus colaboradores para satisfacerlas como puede ser una adecuada capacitación, justicia laboral, crecimiento en el trabajo, programas de desarrollo del empleado, políticas de reconocimiento y apreciación (Hamidifar, 2009 citado por Rahbi, Khalid y Khan, 2017, p. 3; Onjoro, Arogo y Embeywa, 2015, p. 5), todo influye en la motivación de los colaboradores. Desde los años setenta del siglo XX, Sage (1979, p.46) contemplaba la motivación como una habilidad que los líderes deberían ejercitar para alcanzar las metas. La motivación no sólo se trata de dar discursos o decir algunas palabras, sino también significa dar soporte, definir objetivos y explicar los factores que se requieren para lograrlo (Onjoro et al. 2015, p. 5).

Por otro lado, la teoría de las organizaciones muestra la existencia de tres tipos de liderazgo en función de la influencia que, a su vez, depende de las motivaciones del colaborador en la relación (Burns, 1978; Weierner, 1997; Bass, 1999 citado por Coria, Valderrama, Castillo y Rivera, 2016, p. 47):

**1) Liderazgo transaccional.** La relación de influencia es económica y la motivación para la interacción es extrínseca a la organización, los miembros del grupo reconocen al líder como autoridad, debido a que proporciona las directrices y recursos. La iniciativa, compromiso y capacidad para trabajar en equipo es limitada. Así, el valor que añaden es escaso y orientado más a la salud económico-financiera.

**2) Liderazgo transformador o carismático.** Es la relación de influencia de trabajo y motivación ejercida por el líder para la interacción. El líder ofrece una visión del futuro atractiva, capaz de ilusionar y motivar a sus seguidores. Se trata de un valor añadido medio, porque busca alinear los intereses del colaborador con los de la organización.

**3) Liderazgo trascendente.** La relación de influencia es de tipo social e implica una contribución; la motivación para la interacción es intrínseca, extrínseca y trascendente. El líder contagia la misión y la visión, genera ilusión y energía para asumir sacrificios. Tiende a un sentido de urgencia y responsabilidad, fomenta el cambio continuo y predica con el ejemplo. El líder se convierte en *coach*, llevando a relaciones de alto valor.

Así, el líder genera los significados compartidos para el desarrollo de la cultura organizacional. De acuerdo con Fillion, Koffi, y Ekionea (2015, p. 88) los significados compartidos permiten mejorar el desempeño de los empleados, además de que orienta la estrategia, la visión y la gestión del conocimiento. A continuación, se detallan las directrices que los modelos sugieren para el liderazgo:

- De Vita y Fleming (2001, p. 18 y 19). El liderazgo para organizaciones sin fines de lucro puede venir de muchas fuentes, incluido el personal profesional, los

miembros del órgano de gobierno y los voluntarios. Es un ingrediente esencial para una organización efectiva. Los líderes motivan a otros y crean acción, se imaginan y articulan los objetivos de la organización y establecen los sistemas y mecanismos para lograr esas metas. El liderazgo está estrechamente vinculado a la visión y la misión. Los líderes poseen la visión y traduce esos ideales a la misión de la organización. Más importante, tienen un compromiso con la misión y están dispuestos a trabajar para cumplirla. Articulan el sueño de la organización de lo que puede ser y luego reúnen los recursos necesarios para hacer realidad ese sueño. Asimismo, fomenta la resolución de problemas y la toma de decisiones en toda la organización, un líder preocupado por la vitalidad organizacional empujará la reglamentación a los subsistemas y supervisores de confianza para que ejerzan el poder de toma de decisiones y asuman las consecuencias de dichas decisiones.

El liderazgo mejora la imagen, el prestigio y la reputación de la organización dentro de la comunidad y facilita la vinculación con asociaciones, colaboraciones y otras relaciones de trabajo para avanzar con sus objetivos. El liderazgo hace la diferencia entre el éxito y el fracaso en la implementación de los programas y servicios de la organización. Para Bernstein (1997, 14 citado por De Vita y Fleming (2001, p. 19), los buenos líderes "insisten en la excelencia en la organización, desempeño y rechazan la complacencia y rigidez".

Para crear la capacidad de liderazgo las OSC deben considerar dos factores: 1) mejorar el liderazgo existente, y 2) desarrollar un nuevo liderazgo. Trabajar con el liderazgo existente puede tomar una variedad de formas: administrativo y políticas de procedimiento pueden revisarse y actualizarse para agilizar las operaciones y reflejar las mejoras en las condiciones organizacionales. Asimismo, se debe proporcionar capacitación al personal y voluntarios para mejorar las habilidades o promover los esfuerzos de formación de equipos. La organización también puede formular una estrategia de desarrollo para revisar las funciones del órgano de gobierno y ayudar a los individuos a entender y cumplir sus funciones y responsabilidades. Mientras que identificar y desarrollar un nuevo liderazgo es similar al desarrollo sostenible. No mirar hacia el futuro, el liderazgo actual corre el

riesgo de convertirse en desactualizado, obsoleto y agotado. Los líderes deben analizar las nuevas ideas e incorporar aquellas que estimulen y dinamicen el trabajo de la organización. También los líderes actuales deben ser conscientes de la necesidad de ser el mentor de la próxima generación de dirigentes. Es probable que este proceso conduzca a una mayor diversidad racial y étnica. Las organizaciones, como los individuos, pasan por distintos ciclos de vida, por lo que la organización debe desarrollar la capacidad para renovarse y sostener su trabajo, lo cual se puede cumplir a través de un grupo de personas más jóvenes que han sido preparadas para llevar a cabo las actividades en los próximos años.

- McKinsey y Company (2001, p. 71). Identifican que en la mayoría de las OSC con un largo historial de resultados tangibles tienen líderes inspiradores, a menudo visionarios, energéticos y carismáticos. Los autores identifican cierta resistencia en el sector, especialmente en los directores ejecutivos, para desarrollar sus habilidades de gestión y capacidades para fortalecer a la organización. Algunos de ellos, justifican esta resistencia a una falta de tiempo, dinero o conciencia para poner el esfuerzo adecuado para el desarrollo de sus capacidades y habilidades en beneficio de la organización. Estos autores subrayan la importancia de liberar tiempo de gestión y recursos organizacionales, para centrarse en las cuestiones más generales del desarrollo de capacidades. El beneficio de ello se observará en un líder que es capaz de poder garantizar la eficiencia y la efectividad además de promover una visión común y movilizar a las personas dentro y fuera de la organización. Basados en su investigación, muy pocas personas sobresalen tanto en liderazgo como en gestión, la mayoría las organizaciones tienen una clara brecha de capacidad en el área de alto nivel de las habilidades directivas. Este es un problema de capacidad donde el ego a menudo triunfa por encima de la efectividad y la eficiencia por lo que sería recomendable que eso cambiara.
- Antlöv et al. (2010, p. 425). El liderazgo efectivo es crítico para cualquier organización. Los líderes divulgan la visión y misión, proporcionan la dirección (tanto estratégica como rutinaria). Los líderes atraen recursos e interactúan con

las partes interesadas. Sus habilidades de gestión interna afectan la eficiencia y la eficacia y, con el tiempo, la sostenibilidad de la OSC. Los líderes se caracterizan por ser apasionados, con habilidades técnicas, con experiencia, altamente comprometidos con sus agendas de reforma, energéticos y entusiastas e incluso algunas veces desconfían del gobierno, de los funcionarios, o del sector privado.

- *AIDSTAR-Two Project* (2011, pp. 2 y 3). Para esta metodología, el desarrollo de capacidades es útil y efectivo para el desarrollo de la organización. La gerencia debe comprometerse con el proceso, proporcionando liderazgo continuo, gestión y soporte técnico. Además de que es necesario realizar evaluaciones que permitan mejoras planificadas ya sea con o sin la orientación y asistencia de un experto.

#### **2.1.5.4 Procuración de fondos**

De acuerdo con García (2015, p.12) “el término procuración de fondos viene del inglés *fundraising* y significa la obtención de recursos financieros para una organización sin fines de lucro u organización de la sociedad civil (OSC)”. La captación o procuración de fondos es un proceso permanente para la obtención de recursos mediante la planeación, la solicitud, el seguimiento, la comunicación, la promoción, la rendición de cuentas y el agradecimiento sobre los recursos solicitados y obtenidos. Pero la procuración de fondos no sólo se refiere a obtener donativos sino también implica desarrollar vínculos positivos y permanentes con los donantes, lo cual favorece a la sostenibilidad de las OSC.

Para que los vínculos se desarrollen es necesario brindar información suficiente, adecuada, clara, oportuna y de calidad sobre el uso de los recursos y beneficios que se lograrán en determinado grupo social, lo que será imprescindible demostrar confianza, transparencia y rendición de cuentas ante los donantes, grandes fundaciones, socios o colaboradores, adeptos y simpatizantes.

Asimismo, es importante considerar la diversificación de dichos recursos, es decir, combinar varias estrategias de financiamiento y contar con distintas fuentes de recursos, tanto a nivel local como regional para que no se dependa sólo de una o dos fuentes de ingreso de manera exclusiva. Cuando se tiene una adecuada diversidad en las fuentes de financiamiento se “contribuye a fortalecer y legitimar su misión en la medida en que distintos actores de la comunidad, como los vecinos de la zona, las pequeñas empresas, las instancias gubernamentales y los grupos de interés, se involucran con el proyecto” (Indesol, 2018c).

A continuación, analizaremos las perspectivas de los modelos antes mencionados:

- De acuerdo con De Vita y Fleming (2001, pp. 12 y 20) los cambios tecnológicos han producido resultados mixtos para las organizaciones ya que, por un lado, la tecnología ofrece ampliar las fuentes de financiamiento mientras que para otras las restringe. El uso creciente de Internet ha impulsado a algunas organizaciones caritativas a promover sus causas y recaudar fondos en línea. Los donantes ahora pueden contribuir a su organización favorita a través de internet. Sin embargo, aún no se ha comprobado adecuadamente a cuántas organizaciones ha beneficiado este enfoque de alta tecnología, es decir, si la recaudación de fondos por internet genera más fondos para la organización o no.

Dos áreas están recibiendo una atención considerable en el sector: recaudación de fondos y gestión financiera ya que son elementos críticos de cualquier organización. De acuerdo con estudios realizados por Gronbjerg (1993), Smith y Lipsky (1993), y otros, (citado por De Vita y Fleming 2001, p. 20) las organizaciones enfrentan dificultades para mantener los programas o mantenerse fiel a los objetivos de la organización cuando los flujos de financiamiento son escasos. Asimismo, el trabajo de Gronbjerg (1993) señala que las organizaciones generan ingresos de maneras diferentes y más numerosas que las organizaciones con fines de lucro, por lo que requieren de sistemas de seguimiento e información más

complejos. Como organizaciones no lucrativas se les pide que muestren una mayor transparencia y responsabilidad en sus finanzas.

Asimismo, De Vita y Fleming (2001, p. 20), señalan que los métodos de recaudación de fondos están desafiando los viejos estilos de la filantropía. Las tecnologías han facilitado la obtención de recursos. Por ejemplo, *GuideStar*, en su sitio web ofrece información financiera y de sus programas. El sitio contiene una base de datos con capacidad de búsqueda de más de 640,000 organizaciones de la sociedad civil, que permite a los posibles donantes comparar y contrastar las organizaciones que están considerando apoyar. La filantropía electrónica está creando una nueva forma de recaudar fondos para las organizaciones que pueden y están dispuestas a participar en esta tecnología.

- McKinsey y Company (2001, p. 93). Hay muy poca información sobre las experiencias de las OSC para recaudar fondos, por lo que cada organización tiene que desarrollar sus propias habilidades y experiencias. Asimismo, tienen que identificar distintas fuentes de financiamiento, generar ingresos a través de la venta al por menor u otros servicios como la capacitación, el reto es no distraerse de su misión y continuar creando el impacto social en su población objetivo.

#### **2.1.5.5 Recursos**

Cada modelo expone los recursos como un componente necesario para la operación de la organización. Sin embargo, algunos de ellos son expuestos por sus autores en relación con el financiamiento, como el de Antlöv et al. (2010) y De Vita y Fleming (2001). Mientras que otros, como el de McKinsey y Company (2001) está más enfocado a los recursos humanos o el de *AIDSTAR-Two Project* (2011), con el sistema interno y es que a través del sistema es cómo se integran y se utilizan los recursos.

- De Vita y Fleming (2001, p. 19). Los recursos son un componente esencial y crítico ya que pueden incidir en su capacidad de organización, facilitar la misión, atraer y retener líderes competentes o adquirir recursos tales como la renta de una oficina

o equipo de cómputo. Aunque los recursos financieros son considerados los más importantes para la operación de la organización, hoy en día, es necesario integrar tecnologías informáticas, ya que a través de una computadora es posible desarrollar bases de datos, sistemas de seguimiento, listas, entre otros.

- McKinsey y Company (2001, p. 54) para estos autores los recursos tienen que ver con la infraestructura de la organización. Los cuales son los activos con los que se sustenta a la organización, tanto físicos como tecnológicos. A menudo este elemento se da por sentado por lo que las OSC tienen que arreglárselas con lo que tienen.
- Antlöv et al. (2010, pp. 426 y 427) para esta metodología los recursos son críticos para la capacidad y el funcionamiento de cualquier organización. Los recursos financieros son a menudo vistos como el componente fundamental para las OSC ya que permiten contratar al personal, adquirir equipos o rentar una oficina. Recientemente, se ha considerado a las tecnologías de la información como otro recurso esencial, ya que mejora los sistemas de gestión de la organización.

#### **2.1.5.6 Sistema**

De acuerdo con Stoner et al. (1996, p. 49), el enfoque de sistemas considera a la organización como un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes que se interrelacionan. El enfoque de sistemas indica que la actividad de un segmento de la organización afecta, en diferentes grados, a la actividad de otros segmentos.

- De Vita y Fleming (2001, p. 20) señala que los sistemas de gestión interna y sus procedimientos deben ir acompañados de un monitoreo periódico, evaluación y comentarios para asegurar que la organización aproveche al máximo sus recursos.
- McKinsey y Company (2001, p.54) explican que, dentro del contexto del fortalecimiento, los sistemas son los procesos, tanto formales como informales, mediante los cuales la organización funciona. En las OSC puede ser complejo, e

incluso místico, el proceso de gestión para la toma de decisiones, conocimientos y personas. El sistema es en general uno de los obstáculos para el fortalecimiento, por lo que en general recurren a la asistencia técnica de especialistas externos. Para estos autores, los sistemas contemplan la planificación de la organización, la toma de decisiones, la gestión del conocimiento y la gestión administrativa.

- Antlöv et al. (2010, p. 422) indica que la perspectiva de sistemas es interdependiente e interactúa con los factores internos.
- *AIDSTAR-Two Project* (2011, p. 3) los sistemas internos integrados ayudan a mejorar la utilización de todos los recursos y activos para el desarrollo de la misión de la OSC. Responde a la pregunta qué nos ayudará para llevar a cabo nuestras actividades. Esta propuesta consiste en instalar tecnologías de la información, monitoreo y evaluación de proyectos para la evaluación del desempeño, sistemas para el desarrollo de la administración de recursos humanos, estrategias para la administración del conocimiento y aprendizaje, inversión para el desarrollo de liderazgo y administración del personal, establecimiento y mantenimiento de los sistemas de calidad, establecimiento y mantenimiento de los sistemas de información.

#### **2.1.5.7 Indicadores**

El análisis que corresponde a esta sección se derivó de las definiciones obtenidas del sector prevalecientes hasta la gestión de Enrique Peña Nieto y la perspectiva de los modelos antes mencionados.

Para la toma de decisiones es importante contar con información que permita evaluar la situación de la organización, por lo que es necesario establecer la relación entre una o más variables. De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2013, p. 12), un indicador “es una herramienta cuantitativa o cualitativa que muestra indicios o señales de una situación, actividad o

resultado; brinda una señal relacionada con una única información, lo que no implica que ésta no pueda ser reinterpretada en otro contexto”.

En general, los indicadores empleados en proyectos sociales son medidas específicas, explícitas y objetivamente verificables que buscan dar cuenta de los cambios producidos por el proyecto. En otras palabras, permiten especificar la forma en que se verificará el grado de cumplimiento de los objetivos y los resultados obtenidos por el proyecto. Usualmente son cuantitativos, sin embargo, es posible emplear indicadores cualitativos para obtener un acercamiento a los logros, no estrictamente cuantificables del proyecto. El artículo 74 de la Ley General de Desarrollo Social establecía que, para la evaluación de resultados, los programas sociales de manera invariable deberían incluir los indicadores de resultados, gestión y servicios para medir su cobertura, calidad e impacto. Las dependencias del Ejecutivo Federal, estatales o municipales, ejecutoras de los programas a evaluar, proporcionaban toda la información y las facilidades necesarias para la realización de la evaluación (Ley General de Desarrollo, 2018, p. 17).

En el marco de la Ley General de Desarrollo Social se establecían dos tipos de indicadores: los de gestión y los de resultado. Los primeros, debían reflejar los procedimientos y la calidad de los servicios de los programas. Y los segundos, los objetivos sociales de los programas. (Indesol, 2018b)<sup>12</sup>. El artículo 75 establecía que los indicadores de resultados debían reflejar el cumplimiento de los objetivos sociales de los programas, metas y acciones de la Política Nacional de Desarrollo Social (Ley General de Desarrollo, 2018, p.17).

Asimismo, Indesol (2018b), sugería cuatro dimensiones:

**Eficacia:** Los indicadores de eficacia miden el grado del cumplimiento del objetivo establecido, es decir, dan evidencia sobre el grado en que se están alcanzando los objetivos descritos.

---

<sup>12</sup> Recuperado en mayo 12, 2018 de <https://cursos.indesol.gob.mx/>

**Eficiencia:** Los indicadores de eficiencia miden la relación entre el logro del programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Estos indicadores cuantifican lo que cuesta alcanzar el objetivo planteado, sin limitarlo a recursos económicos; también abarca los recursos humanos y materiales que el programa emplea para cumplir el objetivo específico.

**Economía:** Los indicadores de economía miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros. Estos indicadores cuantifican el uso adecuado de estos recursos, entendido como la aptitud del programa para atraer recursos monetarios ajenos a él que le permitan potenciar su capacidad financiera y recuperar recursos financieros prestados.

**Calidad:** Éstos miden los atributos, las capacidades o las características que tienen o deben tener los bienes y servicios que se producen. Los programas establecen las características mínimas que han de cumplir los bienes y servicios que entrega a la población; los indicadores de calidad permiten monitorear los atributos de estos productos desde diferentes perspectivas: la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la precisión en la entrega de los servicios.

A continuación, se describirán las definiciones que los modelos sugieren. Tanto el de Vita y Fleming (2001) y el de McKinsey y Company (2001) coinciden en que los indicadores generan estándares y con ello una mayor eficiencia y cultura del desempeño:

- De Vita y Fleming (2001, pp. 23, 39, 88). Los indicadores proporcionan a las comunidades puntos de referencia con los cuales pueden medir su progreso. De acuerdo con la Fundación *East Bay*, la evaluación del entorno debe establecer un contexto para el desarrollo de las capacidades y refuerza la importancia de invertir en la construcción de la comunidad. Los datos recopilados de una evaluación inicial serán útiles si se colocan en un marco para comprender las necesidades, los activos y la disposición de la organización.

Para Ruth McCambridge de la Fundación *Common Ground* (citado por De Vita y Fleming 2001, p. 39) considera que el tema clave en la evaluación es mirar a la organización como un sistema, que incluye tanto cuestiones internas como externas. Cuando una organización se encuentra en crisis debe solicitar asistencia técnica para el desarrollo de sus capacidades. El desarrollo de capacidades más efectivo comienza con una evaluación de las necesidades y los activos de la organización y de la comunidad en la que opera, que a su vez impulsa los tipos de servicios para la creación de capacidades que ofrecerá en la misma. Varias iniciativas de creación de capacidades de la fundación han incluido la creación de una "tecnología" para la evaluación, que incluye procedimientos y recopilación de datos. Dichos procedimientos generan estándares, que permiten una mayor eficiencia al comparar los resultados.

Por otro lado, la Fundación Knight y otras fundaciones (citado por De Vita y Fleming 2001, p. 88) considera importante crear un indicador de comunidad, lo que servirá de referencia para medir el estado de la comunidad en general. Estos sistemas podrían ser utilizados para ayudar a interpretar los resultados de las evaluaciones específicas de la organización al ponerlos en el contexto más amplio de la comunidad para la que sirve la OSC. A pesar de la importancia de la medición del desempeño, muchas organizaciones se resisten a generar los estándares para medir el desempeño.

- McKinsey y Company (2001, p. 44, 55). Las organizaciones que no evalúan y miden rigurosamente la efectividad de sus programas tienen dificultades para demostrar el tipo de resultados tangibles que inspirará a los donantes. Estos autores exponen la experiencia de ciertas organizaciones como *Rubicon*, *The Monitor Group*, *Citizen Schools* y *New Profit*. Rubicon por ejemplo, desarrolló una base de datos para rastrear los flujos de clientes y resultados. Antes de desarrollar el software para administrarlo, los equipos mapearon al cliente y con ello se definieron los indicadores clave. Una vez que el sistema estuvo listo, Rubicon invirtió tiempo significativo para capacitar a su personal en la ejecución del sistema,

para así asegurar que el personal le daría el valor organizacional correspondiente. El sistema permitiría mejorar la base de datos y hacer un mejor seguimiento de los resultados para cumplir con los requisitos de los informes que los financiadores requerían, por lo que hubo una mayor transparencia y capacidad de la organización para evaluar la idoneidad de sus programas con respecto a las necesidades de los destinatarios y tomar medidas en consecuencia si no era así.

De acuerdo con Rubicon (citado por McKinsey y Company 2001, p. 56) quizás lo más importante, de este esfuerzo de desarrollo de capacidades es que ha ayudado fundamentalmente a reformar la organización por una cultura del desempeño. Este sistema y el alto grado de atención prestada por la alta dirección refuerza el mensaje que Rubicon no está construyendo la capacidad por la capacidad en sí, sino más bien por aumentar el impacto social. Asimismo, como medida final, la capacidad de la organización aumentó, ya que paso de 800 personas atendidas en 1994 a 4 000 en el año 2000.

Como segundo caso, los autores muestran la experiencia del programa *Citizen Schools*, en el que participaron *The Monitor Group*, *Citizen Schools* y *New Profit*, en el que trabajaron estrechamente y desarrollaron un conjunto de objetivos y lo tradujeron en un *Balanced Scorecard*. Por ejemplo, el objetivo de *Citizen Schools* era el de servir al 15 por ciento del público de Boston y convertirse en un modelo nacional. La clave del *Balanced Scorecard*, no fue su amplitud sino el de proporcionar a las escuelas ciudadanas objetivos y medidas de impacto social, así como medidas de desempeño financiero, procesos internos y operaciones, aprendizaje y crecimiento e innovación. El *Balanced Scorecard* ahora sirve como una herramienta para administrar la organización internamente y para gestionar la relación con las demás organizaciones. El efecto acumulativo de todos estos esfuerzos ha sido el de crear una cultura de medición y responsabilidad a lo largo de las escuelas ciudadanas.

### 2.1.5.8 Recursos Humanos

De acuerdo con Montoya y Boyero (2016, p. 2) el recurso humano es determinante para que la organización alcance su competitividad. Debido a que los recursos humanos figuran entre los activos más importantes de las organizaciones ha llegado a ser un tópico en la literatura de gestión de recursos humanos bajo la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades. El capital humano alcanza la consideración de “recurso estratégico”. Ya que las habilidades y competencias dependen de las personas que las poseen y, por lo tanto, incluyen el *know how* de los empleados y sus actitudes hacia la cultura organizativa.

El *know how* configura el origen de las ventajas competitivas (Bastida, 2007, p. 62). Sin embargo, en las OSC el 73.7% del personal total es voluntario, es decir 1 millón 947 mil personas colaboraron en estas organizaciones en 2017 (INEGI, 2018, p. 10) y debido a que no reciben una remuneración la rotación es alta. De acuerdo con Pérez (2016, p. 328) esta rotación incrementa los costos de la organización debido a la pérdida constante del *expertise*, la confianza y el reconocimiento de los colaboradores que ya no continúan con la organización, y por la constante capacitación y desarrollo de habilidades para los que se incorporan. Asimismo, McKinsey y Company (2001, p. 49) señalan que, aunque el personal profesional, los voluntarios, los miembros de la junta son el alma de cualquier OSC, las organizaciones tienden a infravalorarlo y se les dificulta administrarlo activamente. Por lo que su propuesta sugiere la administración del personal, composición y compromiso del órgano de gobierno, liderazgo, criterio financiero, experiencia y desarrollo, pensamiento analítico y estratégico.

Por ello, la gestión del recurso humano constituye un conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional (Herrera, 2001, p. 48). Pero quien orienta al capital humano es el líder de la organización, ya que facilita el intercambio del conocimiento, contribuye a su

sostenibilidad, fomenta la comunicación, retroalimenta de manera inmediata, permite el flujo de conocimiento implícito e inicia proyectos innovadores (Huysman y de Wit, 2003, citado por Twum-Darko y Harker, 2017, p. 55 y Dulaimi y Hartmann, 2006, citado por Rahbi et al. 2017, p. 7).

Sólo la metodología de McKinsey y Company (2001, p. 106) considera un plan gerencial para la administración de los recursos humanos, en él se contempla, un programa de incentivos, salarios competitivos, un plan de reclutamiento y retención del personal, así como un plan de capacitación y desarrollo laboral.

### **2.1.5.9 Cultura organizacional**

Los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas se incorporan en la cultura de la organización. Martins y Martins (2003, p. 380) lo definen como un sistema de significados compartido mantenido por los miembros, que distingue a la organización de otras organizaciones. Mientras que Levin (2005, p. 625) la define como las normas distintivas, creencias, principios y formas de comportamiento que se combinan para dar a cada organización su carácter distintivo. De acuerdo con Lippit, la cultura organizacional incluye los procesos en los que interactúa el ser humano dentro de las organizaciones, se aportan metodologías con el objetivo de mejorar el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos (Lippit citado por Sánchez, 2009, p. 245).

Por otro lado, Garavan (1997) señala que el concepto de una organización que aprende puede ser vista como un tipo de cultura organizacional (Garavan 1997 citado por Berg y Chyung, 2008, p. 229). Ya que una organización que aprende también es definida por un conjunto implícito de significados y valores compartidos entre sus miembros lo que produce aprendizaje y transmisión del conocimiento, ya que la organización provee los recursos humanos, tecnológicos y organizacionales que favorecen las intervenciones necesarias para facilitar el aprendizaje organizacional (Berg y Chyung, 2008, p. 230).

A pesar de su importancia, el modelo de McKinsey y Company (2001) es el único que lo describe como a continuación se detalle.

- McKinsey y Company (2001, pp. 34 y 63). Este modelo considera que la cultura organizacional funge como un tejido, en ocasiones imperceptible, que une a la organización, en donde se comparten normas de comportamiento y valores. Para las organizaciones de la sociedad civil la cultura es de vital importancia ya que mantiene unida a la organización a pesar de que los colaboradores reciben baja paga. Este método propone que la organización establezca el desempeño de la organización como un valor compartido, así como incorporar otras creencias y valores. Asimismo, mencionan que la cultura organizacional tiene dos aspectos: a) los valores, creencias y normas de comportamiento y b) una orientación hacia el desempeño. Sin embargo, los autores mencionan que la cultura ha sido poco comprendida por el sector, ya que asumen que la cultura es poco más que un compuesto de las diversas personalidades, experiencias, ideas y estilos de trabajo de las personas dentro de la organización. De hecho, construir una fuerte cultura basada en valores, requiere de un esfuerzo estratégico e intelectual lo que requiere de un acérrimo compromiso.

#### **2.1.5.10 Estructura**

La estructura organizacional cobra especial importancia ya que guía la actividad de la organización para el logro de los objetivos. De acuerdo con Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996, p. 361) “la estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados”. Asimismo, los modelos analizados incluyen otros conceptos como la gobernanza, la estructura legal, los mecanismos de comunicación y la toma de decisiones. A continuación, se observan las perspectivas propuestas por los modelos antes señalados:

- De Vita y Fleming (2001, p. 20). La estructura es definida como un modelo, la cual puede tener dos enfoques: 1) sistemas más formalizados de monitoreo y seguimiento de las finanzas, clientes y resultados del programa para proporcionar una mayor transparencia, o 2) prácticas estructuradas más relajadas que proporcionan una mayor flexibilidad para aprovechar las oportunidades y experimentar a través de nuevas prácticas de prestación de servicios. Aunque estos dos enfoques no son incompatibles, son difíciles de llevar a cabo a la vez. Esto se debe a que las OSC tienen a menudo múltiples audiencias como clientes, miembros de la organización, comunidad, miembros del órgano de gobierno, voluntarios, donantes, contratistas, entre otros, por lo que responder a sus demandas de una mayor rendición de cuentas puede ser bastante complejo. Estandarizar las prácticas, puede ayudar a organizarse mejor, pero puede socavar las cualidades únicas de la organización. Por otro lado, las organizaciones interesadas en la innovación pueden requerir de un tipo de estructura organizativa más flexible que se encuentra a menudo en las pequeñas organizaciones o las de nueva creación, en ellas los protocolos y límites jerárquicos se minimizan o son eliminados para generar un mayor flujo de ideas y resultados. Esta estructura (a veces llamada teoría del caos en la literatura de negocios) puede ser eficaz en las primeras etapas de creación del fortalecimiento, pero aún hay poca investigación sobre las consecuencias a largo plazo para este tipo de estructuras.
- McKinsey y Company (2001, p. 34) lo relaciona con el órgano de gobierno, el diseño organizacional, la coordinación interfuncional, las descripciones de puesto individuales que dan forma a la organización y la estructura legal y de gestión. De acuerdo con este método, las organizaciones están familiarizadas con el desarrollo de los roles y responsabilidades de sus integrantes, creando nuevos puestos de trabajo o eliminando otros, de tal forma que las estructuras de la organización son modificadas regularmente. Lograr la alineación institucional se requiere de sistemas, recursos, aspiraciones, estrategias y habilidades lo cual debe ir acompañado de un paquete integral de iniciativas de desarrollo de capacidades. Para el desarrollo de la estructura se requiere estructurar el órgano de gobierno,

el diseño organizacional, la coordinación interfuncional y el puesto de trabajo individual.

- Antlöv et al. (2010, p.426) describe la estructura cómo la forma en que los líderes y el personal de las organizaciones de la sociedad civil interactúa, cómo la organización combina sus esfuerzos y activos para el cumplimiento de sus tareas y el logro de sus objetivos. Tradicionalmente, las organizaciones tienden a operar con estructuras relativamente orgánicas y procedimientos fluidos. Sin embargo, los donantes presionan por una mayor profesionalización y un mayor tamaño organizacional, es decir por una mayor formalidad, en particular, con la contabilidad y la presentación de informes.
- *AIDSTAR-Two Project* (2011, pp.3 y 8) se refiere a los programas, proyectos, oficinas, departamentos / unidades, líneas de autoridad, rendición de cuentas, la toma de decisiones y mecanismos de comunicación para cumplir con la misión y objetivos de la organización. Algunas de las prácticas que sugiere la metodología son: el desarrollo de un diagrama organizacional el cual define las líneas de autoridad y responsabilidad, mecanismos de comunicación interna, establecimiento de roles y responsabilidades, así como protocolos para la toma de decisiones.

#### **2.1.5.11 Habilidades organizacionales**

El concepto de capacidades organizacionales se ha desarrollado ampliamente en el campo de la estrategia y se entiende como prácticas o rutinas de alto nivel, las que en su conjunto ofrecen a la gerencia de la organización elementos para solucionar problemas o adecuar situaciones que promuevan el logro de metas y objetivos, mismas que evolucionan con el tiempo mediante un proceso de aprendizaje (Dávila 2013 citado por Apodaca, Maldonado y Máynez-Guadarrama, 2016, p.70).

Sin embargo, sólo la metodología de McKinsey y Company (2001, pp. 33 y 44) explica las habilidades organizacionales, la cual es definida como la suma de capacidades de la organización, así como el desempeño, la planificación, la gestión de recursos y la

construcción de relaciones externas. La elaboración de un programa exitoso -uno que aumenta el impacto social – se basa en la gama completa de las habilidades de una organización, desde la planeación estratégica hasta la comercialización y recaudación de fondos para el desarrollo de programas. Si una organización tiene habilidades limitadas, especialmente en áreas como la gestión financiera o la evaluación de programas. Esta brecha comprometería la capacidad para mejorar y ampliar los servicios. Los donantes y las agencias gubernamentales, por ejemplo, son reacios a dedicar recursos significativos a una organización con controles financieros débiles. Del mismo modo, las organizaciones que no evalúan y miden rigurosamente la efectividad de sus programas, tienen dificultades por demostrar el tipo de resultados tangibles e inspirar a los donantes. La metodología sugiere incorporar los siguientes elementos para el desarrollo de las habilidades organizativas: gestión del rendimiento (medición del desempeño y análisis del desempeño y ajustes del programa), planeación (planeación estratégica, planeación financiera/presupuesto, planeación operativa, planeación de recursos humanos), recaudación de fondos y generación de ingresos (recaudación de fondos y generación de ingresos), construcción y gestión de relaciones externas (asociación y desarrollo de alianzas, presencia y participación de la comunidad local) y otras habilidades organizativas (relaciones públicas y marketing, influencia de la formulación de políticas, gestión de asuntos legales y de responsabilidad y uso y desarrollo de procesos organizacionales).

#### **2.1.5.12 Capacitación**

De acuerdo con Jacobs y Park (2009, p. 140), la capacitación es un proceso formal y es definido como el conjunto de actividades de aprendizaje cuyo objetivo es ayudar a los individuos a adquirir conocimientos, conciencia y habilidades en áreas específicas. Blake (2012, p. 23) lo define como “un proceso planificado de adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser transferido a las rutinas de trabajo, para modificarlos en parte o sustancialmente, y no solo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales éstos son resueltos”.

Por ello, es una de las intervenciones que con más frecuencia se utiliza debido a que permite instruir a las personas en cómo desempeñar de manera específica su labor a

través de experiencias planeadas (Marsick y Volpe, 1999, p. 2; Campbell y Kuncel, 2001, p. 278) ya que es posible influir sobre el personal en cuanto a los temas de conversación, el estilo de funcionamiento en los grupos de trabajo, la detección de problemas, su capacidad para inventar soluciones, y otros temas más en los que la organización desea generar un impacto al interior de ella ya que todas ellas influyen en la cultura organizacional (Gore, 2004, p.143).

El aprendizaje y la competitividad organizacional están definidos en términos de la capacitación y del desarrollo del personal. El conocimiento conduce a la eficiencia, a la eficacia, a la productividad y, por lo tanto, a la competitividad (Chiavenato, 2009 citado por Montoya, Boyero, Montenegro y Arango, 2017, p.128). La formación es uno de los medios que posee la dirección para asegurar que el nivel de competencia de las personas y equipos estén a la altura de las exigencias del medio (Meignant, 1997 citado por Böhr, 2000, p.124).

Sin embargo, Guiñazú, va más allá del desempeño laboral o la adquisición de nuevos conocimientos ya que señala que la “capacitación es el medio que permite a la organización interpretar las necesidades del contexto”, es decir que la organización se adapta al contexto a través de su capacidad de aprendizaje y añade, “la persona se adapta al mundo laboral transformándolo, es decir, enfrentando y resolviendo los problemas de trabajo que se presente”, a esto le llama capacitación efectiva al proceso en el que los sujetos involucrados aplican lo aprendido durante la capacitación al puesto de trabajo (Guiñazú, 2004, p. 104).

Generalmente quien está a cargo de la capacitación es el área de recursos humanos al interior de las organizaciones. Para las organizaciones, el desarrollar capacidades dinámicas constituye un reto, ya que deben adaptarse a las exigencias del mercado y al contexto en donde efectúan su gestión.

- El modelo desarrollado por De Vita y Fleming (2001, p. 19) indica que la capacitación es importante para mejorar las habilidades del personal o promover los esfuerzos para la formación de equipos. La capacitación forma parte de las estrategias de fortalecimiento, junto con la consultoría para la gestión y la

asistencia técnica. Este último, puede incluso ser autodirigido a través de lecturas impresas o uso de recursos de Internet, por lo que proporciona un soporte para la resolución de problemas de la OSC. Asimismo, la capacitación usualmente involucra seminarios o clases de grupos pequeños en el que el personal o los miembros del órgano de gobierno aprenden habilidades específicas que mejoran su capacidad para operar la organización. A pesar de su importancia, tanto las fundaciones como el gobierno muestran cierta renuencia para pagar la capacitación del personal, invertir en tecnologías de la información o en planeación estratégica.

Después de analizar las prácticas más exitosas, Universalía (1991) identificó que la capacitación tuvo más éxito cuando fue parte de un conjunto integrado de actividades que incluyó incentivos para estimular al personal a utilizarla en el trabajo, en particular, el desempeño relacionado con el uso de nuevas ayudas a la navegación mejoró cuando se realizaron cambios en la política institucional, en la organización (descentralización de la autoridad) y en los individuos (revisión del desempeño) (Universalía, 1991, citado por Lusthaus et al. 2002, p. 51).

### **2.1.5.13 Capital social**

Estudios realizados por Rhodes, Lok, Yu-Yuan Hung y Fang (2008) o Wei, Zheng y Zhang (2011) centran su atención en el capital social. De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina (Cepal)<sup>13</sup>, el capital social es “el conjunto de normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto”. Aunque existen diversas aproximaciones para definir el capital social, Adler y Kwon (2002, p. 20) las clasifican de acuerdo con la interacción entre los miembros en interna, externa y ambas, las cuales son expuestas en el cuadro 8.

---

<sup>13</sup> Recuperado en octubre 8, 2016, de <https://www.cepal.org/es/temas/capital-social>.

Cuadro 8. Definiciones del Capital Social

Autor	Definición de capital social
Baker	Un recurso que los actores derivan de estructuras sociales específicas y luego las utilizan para perseguir sus propios intereses. El capital social es creado por cambios en la relación entre actores. (1990, p. 619)
Bordieu	El agregado de los recursos reales o potenciales que están vinculados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento mutuo o reconocimiento. (1985, p. 248)  Compuesto de obligaciones sociales ('conexiones') que, en ciertas condiciones, se convierten en capital económico y pueden institucionalizarse en forma de un título de nobleza (1985, p. 243).
Bourdieu y Wacquant	La suma de los recursos, reales o virtuales, que se acumulan para un individuo o un grupo en virtud de que posee una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de mutuo conocimiento y reconocimiento (1992, p. 119)
Burt	Amigos, colegas y contactos en general de quienes se reciben oportunidades para capital financiero y humano (1992, p. 9)
Knoke	El proceso por el cual los actores sociales crean y movilizan sus conexiones de red tanto al interior como entre organizaciones para obtener acceso a los recursos de otros actores sociales (1999, p. 18).
<b>Interno</b>	
Brehm y Rahn	La red de relaciones cooperativas entre ciudadanos que facilitan la resolución de conflictos colectivos. Problemas de acción "(1997, p. 999)
Fukuyama	La capacidad de las personas para trabajar juntas para fines comunes en grupos y organizaciones. (1995, p. 10)  El capital social se puede definir simplemente como la existencia de un cierto conjunto de valores informales o normas compartidas entre los miembros de un grupo que permiten la cooperación entre ellos (1997)
Putnam	Características de la organización social, tales como redes, normas y confianza social que facilitan coordinación y cooperación para beneficio mutuo (1995 p. 67).
Thomson	Aquellos medios y procesos voluntarios desarrollados por la sociedad civil para promover el desarrollo para todo el colectivo. (1996, p. 11)
Coleman	El capital social es definido por su función. No es una entidad única, sino una variedad de diferentes entidades que tienen dos características en común: todas consisten en algún aspecto de estructura, y facilitan ciertas acciones a los individuos que están dentro de la estructura (1990, p. 302)
Inglehart	Una cultura de confianza y tolerancia, en la que extensas redes de asociaciones voluntarias emergen (1997, p. 188)
<b>Ambos</b>	

Nahapiet y Ghoshal	La suma de los recursos reales y potenciales integrados y disponibles a través de la red de relaciones que posee una unidad individual o social. Así pues, el capital social comprende tanto la red como los activos que pueden movilizarse a través de la red. (1998, p. 243)
Woolcock	La información, la confianza y las normas de reciprocidad inherentes a las redes sociales de uno (1998, p. 153).

Fuente: Adler, P. y Kwon, W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, p. 20.

De este cuadro 8 se observan 3 visiones, la externa que se vincula con la red, la interna, con la cooperación y la última, contempla ambas visiones.

No es lo mismo hablar de cooperación que de colaboración, pero, es a través de ambos procesos que las organizaciones pueden adaptarse a los cambios económicos, sociales y políticos ya que estos retos las obligan a trabajar en colaboración: la comunicación, negociación y producción de materiales lo cual facilitan los procesos de aprendizaje. (Gross, 2001; Smith y McGregor, 1992 citado por Chu y Kennedy, 2011, p. 2). “Aprender a cooperar es clave para el trabajo grupal de alta calidad” (Goodsell, Maher y Tinto, 1992, p. 15). Es importante diferenciarlas ya que la cooperación puede lograrse si todos los participantes hacen la parte asignada por separado y llevan sus resultados a la mesa. Mientras que la colaboración, implica interactuar con otros individuos, verse envueltos en negociaciones, discusiones y aceptar las perspectivas de otros para finalmente producir un producto (Kozar, 2010, p. 17).

Rodríguez y Hernández, (2013, p. 193) identifican siete elementos que son comunes en las distintas definiciones, que son: 1) promueve una red de relaciones sociales; 2) se da entre individuos o grupos; 3) afianza el sentido de pertenencia a un grupo social; 4) estimula la cooperación entre los actores; 5) busca beneficios mutuos o logro de fines; 6) pretende crear o estimular la confianza (afectos o sentimientos) y 7) se centra en crear la unidad.

- De Vita y Fleming (2001p. 21 y 65). Como señala la Fundación Amherst H. Wilder (2000 citado por De Vita y Fleming 2001, p. 21) para lograr realmente su potencial, se debe prestar atención a la red de conexiones que afectan a la organización, grupos y comunidades involucradas, es decir la construcción del capital social. El

desarrollo de capacidades más efectivo ocurre cuando hay oportunidades para la creación de redes entre pares, tutoría y el intercambio de información. Algunos de los programas más exitosos, fueron aquellos que comenzaron con los servicios ofrecidos por un proveedor profesional, pero luego se trasladó rápidamente al establecimiento de una red de pares. La capacidad de proporcionar asistencia técnica para el desarrollo de capacidades es una ventaja de estas iniciativas. Experimentar y participar en la resolución de problemas crea redes de aprendizaje entre iguales. Es interesante notar que algunas organizaciones, aunque están en la misma área de trabajo tienen poco en común.

- *AIDSTAR-Two Project* (2011, p. 3). Las Asociaciones, relaciones exteriores y redes son aquellos mecanismos para la construcción y desarrollo de alianzas y redes con el fin de aprovechar el soporte y ampliar el alcance y la eficacia de los servicios de la organización.

#### **2.1.5.14 Mercadotecnia social**

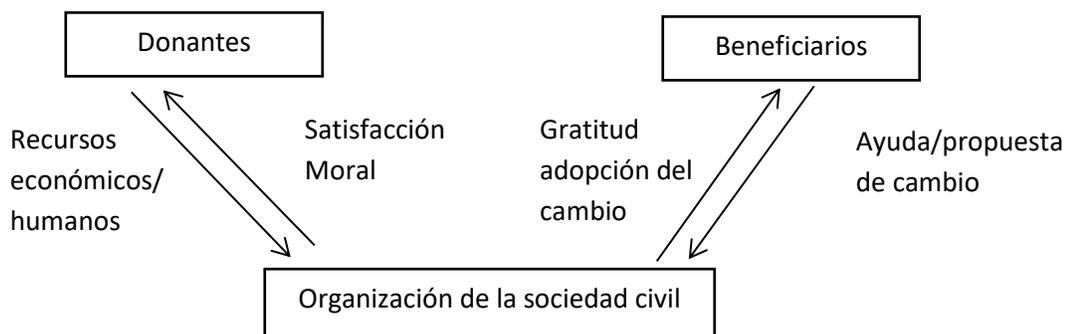
La mercadotecnia social es definida como la aplicación de las tecnologías del marketing comercial para analizar, planificar, ejecutar y evaluar programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario del público objetivo persiguiendo mejorar su bienestar individual y el de la sociedad (Andreasen, 2002, p. 10).

Normalmente la mercadotecnia o marketing social, como también es conocida, ha sido poco comprendida e incluso criticada por las organizaciones de la sociedad civil a casusas como (Montero, 2003, p. 65; Cacho-Elizondo, 2018, p. 540):

- Atentan contra la intención social
- Resta credibilidad y autenticidad
- No es claro el intercambio entre los actores

Para aclarar la relación de intercambio, Montero (2003, p.65) realizó un análisis que se observa en la figura 6.

Figura 6. La relación de intercambio de las organizaciones de la sociedad civil



Fuente: Gráfico elaborado por Montero en *El Marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*, 2003, p. 65

En la figura 6 se señala una relación en la que existen dos intercambios que se nutren recíprocamente: uno, el del vínculo entre las organizaciones y el donante, en el que se aplican las herramientas propias de la mercadotecnia para obtener recursos (económicos y/o humanos) y el donante obtiene un valor “intangible” como la satisfacción moral; y otro, el intercambio que se establece entre la organización y el beneficiario, en el que se busca obtener un cambio social.

Sin embargo, la importancia de la mercadotecnia social radica en que debe generar la demanda o la adscripción a una causa, sensibilizar y concientizar sobre un tema facilitando la información a un amplio número de receptores sobre hechos sociales que necesitan atención o crear el posicionamiento de marca de una organización. En realidad, una organización que realiza un esfuerzo por divulgar no solo sus resultados a partir de los indicadores de transparencia y rendición de cuentas, sino también el impacto que generaron en su población objetivo favorecerá la adquisición de recursos, así como un mayor reconocimiento por parte de los beneficiados, los beneficiarios y la población en general. Asimismo, la mercadotecnia social debe desarrollarse para los beneficiarios, voluntarios y donantes, por lo que es importante conocer las características de cada uno de estos grupos con el objetivo de planear tácticas y estrategias diferenciadas para cada uno.

A pesar de los beneficios que brinda a la organización, es considerada de manera muy sucinta en los modelos de McKinsey y Company (2001) y De Vita y Fleming (2001).

- De Vita y Fleming (2001, p.21). Menciona que la divulgación es un elemento fundamental para fortalecer y ampliar el trabajo de las organizaciones de base comunitaria. Puede tomar muchas formas, entre ellas el marketing y las relaciones públicas; educación comunitaria, defensa, colaboraciones, alianzas y asociaciones, redes, entre otras.
- McKinsey y Company (2001, p. 94). La organización da la importancia suficiente a las actividades de relaciones públicas y mercadotecnia y continuamente desarrolla iniciativas. Cuenta con amplia experiencia y pericia al interior de la organización para llevar a cabo la divulgación de sus proyectos o programas.

Aunado a lo anterior, existen otras fuentes en las que se denota la importancia de la mercadotecnia social de las organizaciones de la sociedad civil como: Mercadotecnia social: una herramienta necesaria para la promoción de salud (Góngora, 2014); Uso del "Marketing Social" para promoción de alimentación correcta y actividad física en adolescentes adscritos a preparatorias (Padilla, 2009); El marketing social y su influencia en la solución de problemas de salud (Fernández, A., Pérez, C., Méndez, V., García, C., Méndez, P., Calero, A. y Morales, S., 2017), entre otros.

Por tal motivo describiremos brevemente la mezcla de mercadotecnia, así como criterios adicionales para diferenciarlas de las organizaciones comerciales (Cacho-Elizondo, 2018, p. 546 y Medina, 2009, p. 89):

- **Estrategia de producto o servicio:** se refiere al desarrollo de productos/servicios innovadores generalmente basados en las necesidades de grupos locales que mejoran sus condiciones de vida. De acuerdo con Medina (2009, p. 90), el producto social se puede traducir en cuatro productos: ideas sociales, servicios sociales, causas sociales y prácticas sociales, cuya elección

dependerá de los objetivos que se busquen. Aunque estos productos están pensados en los beneficiarios, también se tendría que desarrollar una mercadotecnia para los voluntarios o donantes.

- **Estrategia de precio:** propone un precio justo en la cadena de producción y comercialización, así como la creación de mecanismos de pago flexibles que apoyen el objetivo para impulsar las economías comunitarias.
- **Estrategia de distribución:** se refiere a la distribución, logística y comercialización que abaratan costos y posibiliten la venta.
- **Estrategia de promoción y comunicación:** En ésta se debe tomar en cuenta todos los mecanismos de contacto con todos los públicos objetivo, es esencial la retroalimentación con los mercados meta ya sea a través de la mercadotecnia directa o virtual.

Pomering (2017, p. 4) por otro lado, agrega otros criterios como prioridades, promesas, principios y asociación ya que éstos crean y co-crean el valor social e individual. Por lo que las OSC tendrán que adaptarse a los nuevos tiempos para relacionarse con los *millennial* a través del *social media* por ejemplo o visibilizar a la organización.

Los distintos modelos muestran el interés y la importancia que el tema representa para las OSC. Aunque la mayoría de ellos provienen de Estados Unidos, en términos generales coinciden en que para lograr el fortalecimiento de las OSC ha sido necesario adquirir elementos de la administración, recursos, finanzas, planeación estratégica, entre otros. Sin embargo, para identificar los que las OSC mexicanas consideran importantes para su fortalecimiento se analizará en el capítulo 4 a través del análisis cualitativo.

Por otro lado, en el siguiente apartado se revisarán los conceptos que el aprendizaje organizacional (AO) comprende ya que aunque la mayoría de las organizaciones capacitan a su personal no necesariamente dicho conocimiento es incorporado a la organización debido a que la mayor parte del personal es voluntario y al ser los recursos escasos, no se destinan para promover el AO y la transferencia del conocimiento como parte de sus estrategias, pero si las organizaciones lo integrarán

se podría disminuir la curva de aprendizaje para el personal así como un mejor aprovechamiento de los recursos, tanto económicos como humanos, lo que permitiría una mayor sostenibilidad y de ahí su importancia.

## **2.2 Aprendizaje Organizacional**

De los modelos analizados, solo el de *AIDSTAR-Two Project* (2011) lo contempla como parte de los procesos de fortalecimiento, el cual consiste en la elaboración de documentos de calidad, diseminación y aplicación de las lecciones aprendidas, como algo prioritario para incrementar la capacidad de la organización. Y debido a que el tema ha sido poco visibilizado, a continuación, se desarrollará el tema de manera explícita.

Es a través del aprendizaje como la organización adquiere o crea nuevo conocimiento (Amponsen, 1991; Dodgson, 1993 citado por Castañeda 2012, p.187). Para que una organización sea capaz de aprender, se requiere que esté integrada por individuos que aprenden, pero también la organización debe ser sujeto de aprendizaje. De acuerdo con Gore (2004, p. 141) la organización, debe aprender a capturar y procesar la información del contexto para crecer y sobrevivir. Debe aprender a transformar esa información en procesos, productos, estructuras o prácticas útiles para dar respuesta a esas demandas.

El reto es convertir el conocimiento tácito en explícito. Es decir, convertir el conocimiento del individuo producto de la formación académica y la experiencia, en conocimiento que puede ser transmitido y compartido mediante un lenguaje sistemático y formal (Nonaka, 1994, p.16). El aprendizaje implica generar conocimiento mediante procesar la información o eventos y con ello modificar un cambio en el comportamiento. Por lo tanto, las organizaciones deben asegurar que el conocimiento adquirido durante la capacitación sea transferido al lugar de trabajo con el objetivo de incrementar el desempeño laboral.

### **2.2.1 Definición de Aprendizaje Organizacional**

Pero ¿qué es el aprendizaje organizacional (AO)?

- AO significa el proceso de mejorar las acciones a través de un mejor conocimiento y comprensión (Fiol y Lyles, 1985, p. 803).
- Una entidad aprende si al procesar la información, la gama de comportamientos potenciales se incrementa (Huber, 1991, p. 89).
- El aprendizaje organizacional es un proceso de detección y corrección de errores (Argyris, 2000, p. 116).

El primer referente más importante de los noventa es Peter Senge<sup>14</sup>. Para este autor, el aprendizaje organizacional es “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (Senge, 1995, p. 11). y a lo largo de su obra establece cinco disciplinas de aprendizaje:

- Dominio personal: Aprender a expandir la capacidad personal para obtener los resultados que se desean, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a alcanzar las metas elegidas.
- Modelos mentales: Reflexionar, aclarar continuamente, y mejorar la imagen interna del mundo, para determinar de qué manera modela los actos y las decisiones.
- Visión compartida: Elaborar un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se procura crear, y los principios y lineamientos con los cuales se espera lograrlo.
- Aprendizaje en equipo: Transformar las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual.
- Pensamiento sistémico: Un modo de analizar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de

---

<sup>14</sup> En 1997, la revista *Harvard Business Review* señaló el libro “La quinta disciplina: el arte y la práctica de las organizaciones abiertas al aprendizaje” como uno de los cinco libros de gestión más influyentes de los últimos veinte años.

los sistemas. Esta disciplina permite cambiar los sistemas con mayor eficacia, y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico.

Estas disciplinas por sí mismas no construyen una organización que aprende. Un prerrequisito para que una organización aprenda es comprender su realidad desde diferentes perspectivas, integrar innovaciones en infraestructura, teorías, métodos y herramientas (Guimares et al. 2001, citado por Bittencourt, Guedes y Loiola, 2004, p. 225).

Aunque no hay un consenso para la definición del aprendizaje organizacional ya que sigue siendo ambiguo y en constante evolución a través del tiempo (Dima, Yusuf, y Charbel, 2009 citado por Yin y Ng, 2010, p. 2), hay coincidencia en cuanto a sus características (Calvert et al. 1994; Watkins and Marsick 1993, citado por Kerka, 1995, p. 3):

- Proveen oportunidades continuas de aprendizaje.
- Usan el aprendizaje para alcanzar sus objetivos.
- Relacionan el desempeño individual con el organizacional.
- Impulsan la investigación y el diálogo, haciéndolo seguro para las personas que comparten abiertamente sus ideas y toman riesgos.
- Utilizan la tensión como una fuente creativa de renovación.
- Continuamente interactúan con su entorno.

Se identifican pocos estudios relacionados al aprendizaje organizacional en organizaciones de la sociedad civil, algunos de ellos son:

- Tesis de doctorado en educación de Susan Kay McHargue de la Universidad de Georgia de 1999, titulada *Dimensions of the learning organization as determinants of organizational performance in Non Profit organization*. El propósito del estudio es examinar la relación entre las características de la organización, las dimensiones de aprendizaje y el desempeño financiero, el conocimiento y la misión. Entrevistó a 264 CEO's utilizando un cuestionario diseñado por Watkins y Marsick (1993), el cual analiza los 7 comportamientos del aprendizaje organizacional. Las conclusiones muestran una estrecha

relación entre cada una de las siete dimensiones y las variables dependientes: financiero, el conocimiento y la misión.

- Artículo publicado en la revista de administración de la Universidad Presbiteriana Mackenzie por los autores Batista y Barbosa (2011) con el título *A Reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais*. La investigación pretende identificar el papel de las OSC como mediadora del aprendizaje gerencial en el contexto de las OSC. Entrevistó a 16 gestores de organizaciones de la sociedad civil localizadas en el Noreste de Brasil. Los resultados muestran la reflexión como mediadora del aprendizaje gerencial y cómo ésta influye no sólo en el contenido del aprendizaje (el qué), sino también en su proceso (el cómo) y en su amplitud (relevancia y alcance). Una de las contribuciones del estudio es ayudar a los gestores de las OSC a reflexionar sobre sus experiencias y procesos de aprendizaje, el papel del contexto sociocultural en su desarrollo personal y profesional.
- Dobrai, K., y Farkas, F. (2012, pp. 323-331). Challenges and responses—learning in nonprofit organizations. In *Knowledge and learning: Global empowerment; Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*. Esta investigación comparó el desempeño de 58 organizaciones al incorporar herramientas gerenciales en sus procesos administrativos. Como metodología utilizó la investigación teórica y de campo y lo compara con investigaciones anteriores. El resultado muestra una mayor tendencia hacia el desempeño basado en el conocimiento de las organizaciones.

Es posible que el que haya pocos estudios del aprendizaje organizacional en OSC se deba a que este tema es llevado a cabo principalmente en organizaciones con fines de lucro con el objetivo de generar valor mediante el desarrollo de un diferenciador que les permita sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Y aunque las organizaciones de la sociedad civil no compiten por un mercado o por clientes, sí

buscan fortalecerse y prepararse para vincularse con su población objetivo, para tener un mayor impacto social, para cumplir con su misión, pero sobre todo para obtener financiamiento.

Recientemente este tipo de organizaciones necesitan mostrar a los donantes el buen manejo de los recursos recibidos mediante reportes contables y auditorías (Burall y Neligan, 2005; McHargue, 2003; Smith y Taylor, 2000 citado por Jonathan, 2015, p. 5). Por lo que, en un contexto donde los recursos son escasos, su permanencia estará en riesgo sino se adquieren nuevos conocimientos, se desarrollan nuevas capacidades y métodos.

### **2.2.2 Evolución del aprendizaje organizacional (AO)**

Los primeros estudios del AO surgen del campo de la psicología y más tarde, de la administración. A continuación, se hará una breve revisión de ambos enfoques dando mayor énfasis al segundo, aunque uno no excluye al otro, en realidad se complementan y están intrínsecamente relacionados.

#### **2.2.2.1 Aprendizaje organizacional desde la psicología**

Este enfoque concibe el aprendizaje como un cambio de comportamiento y de actitud que involucra el plano afectivo, motor y cognitivo. Enfatiza los contenidos, los tipos, los niveles, los métodos, los contextos, las características del aprendiz, los estilos de aprendizaje, la secuencia de instrucciones, así como las formas de medición y verificación como componentes fundamentales para identificar los factores que facilitan u obstruyen el aprendizaje, tanto en el plano de los individuos como de los grupos.

Desde el punto de vista cognitivo, el aprendizaje organizacional tuvo un fuerte impulso a finales de la década de los sesenta y durante los setenta del siglo pasado debido a las investigaciones realizadas por Argyris y Schön (1974). En su investigación, diferenciaron el aprendizaje de un solo ciclo (*single loop learning*) que compete a un proceso, implica mejoramiento y hace referencia a cambios correctivos que hacen los miembros de la organización con base a las reglas existentes en ella. El aprendizaje

de doble ciclo (*double loop learning*) se refiere a cambios que implican establecer nuevas propuestas o reglas de juego en la organización para abordar la realidad.

Merriam y Caffarella (1991, pp. 124-139) clasificaron las distintas orientaciones teóricas del aprendizaje en *behaviorista* o conductista, cognitiva, humanista y social (ver cuadro 9).

Cuadro 9. Orientaciones teóricas del aprendizaje.

	Conductista o <i>behaviorista</i>	Cognitiva	Humanista	Aprendizaje Social
Teóricos	Thorndike, Skinner	Lewin, Piaget	Maslow, Rogers	Bandura, Rotter
Visión del proceso de aprendizaje	El aprendizaje como acción y cambio en el comportamiento, ligado al estímulo y respuesta.	El aprendizaje como un proceso complejo que involucra habilidades mentales, la intuición, la imaginación y la resolución de problemas (incluido <i>insight</i> , proceso de la información).	Un acto personal para impulsar su potencial.	Interacción y observación en un contexto social.
Lugar del aprendizaje	Macro estudio que mira a la organización como un todo. El estímulo responde al ambiente externo.	Estudios con micro prácticas al interior de la organización o entornos trans organizacionales.	Necesidades cognitivas y afectivas.	Interacción entre personas, comportamiento y ambiente.
Propósito de la educación	Producir un cambio en el comportamiento en la dirección deseada.	Desarrollar las capacidades y habilidades para ver patrones, desarrollar <i>insights</i> , evaluar situaciones entre otras.	Se torna auto-actualizado y autónomo.	Modelar nuevos papeles y comportamientos.
Manifestación en el	Desarrollo y entrenamiento de habilidades.	Inteligencia, aprendizaje y memoria en función de la edad.	Andragogía*	Socialización, papeles sociales,

aprendizaje de adultos		Aprendiendo como aprender.	Aprendizaje auto direccionado.	relación con el mentor, control.
------------------------	--	----------------------------	--------------------------------	----------------------------------

Nota: Fuente: Merriam y Caffarella (1991). *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. Jossey-Bass, San Francisco, p. 125. Yeo, R. (2002). Learning with organisations: Linking the theoretical and empirical perspectives. *Journal of Workplace Learning*, 14 (3), p. 117.

Nota: \*Es el conjunto de técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas, en contraposición de la pedagogía que es la enseñanza orientada a los niños.

Conforme a este cuadro, el aprendizaje conductista se manifiesta a través del cambio de comportamiento determinado por los elementos del ambiente en el cual el sujeto se inserta. Mientras que, en el cognitivista, el hombre organiza sus experiencias y procura darles significado. En la humanista se asume el potencial humano como punto de partida para la comprensión del proceso de aprendizaje, considera que las personas pueden controlar su propio destino y, por último, el social, en el cual las personas aprenden observando a las otras personas al interior de un contexto social. Bajo esta perspectiva, algunas definiciones de aprendizaje organizacional son:

Cuadro 10. Definiciones del aprendizaje organizacional desde la psicología

Autor	Orientación teórica	Definición
Shrivastava (1983, p. 15)	Cognitivo	Proceso por el cual la base del conocimiento organizacional es construida y desarrollada
DiBella, Nevis y Gould (1996, p. 365)	Cognitivo	Conjunto de procesos internos que ayudan en el desempeño basado en la experiencia, la cual consiste en la adquisición, difusión y uso del conocimiento.
Swiering e Wierdsman (1992, p. 33, apud TSANG, 1997, p. 76)	Conductista	Cambio en el comportamiento de la organización.

Fuente: Bittencourt, A., Guedes, S. y Loiola, E. (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam esas duas abordagens de pesquisa. *Revista Administração*, São Paulo, v. 39, número 3, julio/agosto/septiembre, p. 223.

### 2.2.2.2 Del estilo de planeación al aprendizaje organizacional

De acuerdo con Prahalad (1999, citado por Piñeiro, Quintero y Faria, 2007, p. 138) en el campo de la dirección estratégica, han predominado tres estilos: el estilo de la planeación, el visionario y el del aprendizaje, los cuales surgen como respuesta a las condiciones sociales y económicas de la época y se describen a continuación:



- a) Estilo de planeación, el futuro es predecible y se basa en el análisis de lo probable (1960-1983) (Piñeiro et al. 2007, p. 138-139).

Fue una época de muchas empresas de éxito, de una poderosa economía de postguerra y de instituciones. La creencia generalizada era que las economías, los mercados y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible. El estilo de planificación trazaba un camino para alcanzar objetivos futuros y creaba las escalas contra las cuales se medían los resultados. Algunos de los conceptos que predominaron en esta época fueron la matriz crecimiento – participación denominada *Boston Consulting Group (BCG)* por la consultora que la impulsó, la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El mundo occidental se enfrentó a las crisis petroleras de 1970 y 1974, a la recesión de 1973-1975, a la consumación de la guerra de Vietnam, al surgimiento de Japón como potencia manufacturera, entre otros acontecimientos, otras más perdieron su enfoque. La sobre dependencia de las herramientas de análisis condujo a una parálisis. Durante esta época predomina autores como Newmann (1949), Drucker (1954), Penrose (1959), Chandler (1962), Henderson (1963), Andrews y Christensen (1969), Porter (1980).

- b) El segundo estilo, el visionario. El futuro es impredecible y se basa en la imaginación de lo posible (1984-1991) (Piñeiro et al. 2007, p. 139).

La década de los ochenta del siglo pasado se caracterizó por una ideología conservadora, por la desregularización, por un énfasis en el individuo y en la habilidad del empresario. A medida que los modelos de planeación estratégica cayeron en desgracia (1983) las organizaciones más exitosas fueron aquellas que rompieron con los viejos moldes, que no extrapolaron linealmente el presente, sino que crearon una visión del futuro. En este período destacaron autores como Michael Porter, cuyas recomendaciones se basaron en teorías económicas y en su publicación del libro *Estrategia Competitiva* o Edward Deming cuya estrategia se basaba en la Calidad Total.

Después del lunes negro (19 de octubre de 1987), cuando las economías, los mercados, las acciones y los precios empezaron a caer, muchos de los líderes visionarios fueron incapaces de crear nuevas visiones o de motivar a la gente para evitar que ellas y sus organizaciones cayeran al abismo. La falta de una visión apropiada fue tan adversa como la producida por la inflexibilidad en la ejecución del plan corporativo.

- c) Y, por último, el estilo del aprendizaje. El futuro es desconocido, aparece de pronto y se le enfrenta teniendo como base la comprensión de lo actual (1992 a la actualidad) (Piñeiro et al. 2007, p. 140).

Para fines de la década de los ochenta y principios de los noventa del siglo XX, la pérdida de dirección impulsó a los corporativos a iniciar reducciones masivas y reingeniería de las operaciones para aumentar su eficiencia y productividad. Los nuevos líderes sortearon exitosamente el caos que generaban los consumidores más sofisticados, o las nuevas formas de competencia y el poder de la tecnología, así como mercados financieros impredecibles y políticas económicas de choque. Las compañías que respondieron a estas nuevas condiciones desbloquearon sus estructuras y procesos, liberaron a sus empleados de la rigidez de los manuales. Se les proporcionaron sistemas de soporte y crearon comunidades de líderes y aprendices, pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios.

Justo a tiempo, reestructuración, reingeniería, fueron las cortinas de humo para adelgazar las organizaciones reduciendo personal y costos. Aquellas empresas incapaces de innovar se alinearon con la estrategia de competir solamente con precios, pero esta estrategia las llevó a tener márgenes de utilidad decrecientes, sin liquidez, sin flexibilidad en la producción, con estructuras corporativas todavía de mando y control, muchas empresas fueron incapaces de responder a las necesidades cambiantes de los clientes o a las condiciones del mercado. Una vez más, el atascamiento produjo el fracaso empresarial (Piñeiro et al. 2007, p. 140).

Muchos de los espasmos empresariales de las décadas de los ochentas y de los noventas, ocurrieron en aquellas empresas de gerencia zigzagueante, que, sin mayor análisis de situación, pasaron de una moda a otra: siguieron hoy a los gurús de la excelencia y después a los de la calidad, la reingeniería, la competencia, para seguir luego a los del cambio, la delegación, la renovación, la reinención, la reducción de tamaño, la virtualidad, la cultura, el caos, el justo a tiempo y la transformación.

Durante esta época, el crecimiento económico de los “tigres” del sureste asiático (Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwán) se frenó bruscamente. La crisis no solo se propagó en Asia sino también América Latina, así como Estados Unidos, Suiza, Rusia, Rumania, China, entre otros. La lección es que, hoy, el mundo tiene una economía interconectada y que la realidad no se compone de acontecimientos predecibles e interconectados uno detrás del otro. (Piñeiro et al. 2007, p. 140)

La teoría del aprendizaje se propone para generar ventajas competitivas mediante la creación de conocimientos y colaboración entre los integrantes de la organización. Los estilos anteriores no desaparecen y las organizaciones pueden adaptarse a los nuevos tiempos. Predominan autores como Henry Mintzberg (1993), Peter Senge (1995) o Robert Kaplan y David Norton (1996). La creación de comunidades de aprendizaje es el otro frente que se han empeñado en desarrollar y esto implica la investigación disciplinada, el mejoramiento de las capacidades y conocimientos de la gente, formar gente que trabaje en equipo para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos. Dicho enfoque permite reaccionar a lo que ocurre en el

entorno, a encauzar la inteligencia y el espíritu de la gente para asegurar la innovación, así como la difusión continua de conocimientos y fomentar nuevas maneras de hacer las cosas.

El problema para aquellos que desean desarrollar una ventaja competitiva para sus organizaciones, es que, en el campo de la estrategia empresarial, se ha puesto más esfuerzo en identificar el conocimiento como la base de la ventaja competitiva que en explicar cómo las organizaciones pueden desarrollarse, retener, y transferir ese conocimiento. (Argote e Ingram, 2000, p.156), ejemplo de ellos son las distintas aproximaciones para el aprendizaje organizacional, que a continuación se observan en el siguiente cuadro 11:

Cuadro 11. Definiciones del aprendizaje organizacional

Aproximaciones	Definiciones del aprendizaje organizacional
<b>Pensamiento Sistémico</b>	
Senge (1990)	Una organización que aprende es aquella que procesa las cinco disciplinas como aprendizaje en equipo, visiones compartidas, modelos mentales, dominio personal y pensamiento sistémico. La organización posee no sólo la capacidad adaptativa, sino también la generativa, que es la habilidad de crear futuros alternativos.
<b>Orientado al aprendizaje</b>	
Pedler, Burgoyne y Boydell (1991)	Una organización que facilita el aprendizaje en todos sus miembros y se transforma continuamente para cumplir sus objetivos estratégicos
Pedler et al. (1997)	Una organización que facilita el aprendizaje para todos sus miembros y se transforma conscientemente a sí misma y su contexto
<b>Orientado a la estrategia</b>	
Garvin (1993)	Una organización experta en crear, adquirir y transferir conocimiento, y en modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e ideas. Los cambios se centran de la mejora continua al compromiso del aprendizaje. Recomienda 5 principales actividades: Resolución sistemática de problemas, Experimenta con nuevas aproximaciones, Aprendizaje de hechos pasados, Se aprende de la experiencia y mejores prácticas de otros, Transferencia de conocimientos rápida y eficientemente a través de la organización.

Goh (1998)	Una organización se caracteriza por la claridad y el apoyo para la misión y la visión, el liderazgo compartido y la participación, una cultura que fomenta la experimentación, la capacidad de transferir conocimiento a través de las fronteras de la organización, y el trabajo en equipo y la cooperación.
Lewis (2002)	Una organización en la que los empleados adquieren y comparten continuamente nuevos conocimientos y están dispuestos a aplicar ese conocimiento al tomar decisiones o realizar su trabajo.
<b>Orientado a objetivos</b>	
Gephart et al. (1996)	Una organización en la que los procesos de aprendizaje son analizados, monitoreados, desarrollados, gestionados y alineados con los objetivos de mejora e innovación.
Dowd (1999)	Un grupo de personas dedicadas a aprender y mejorar para siempre
Griego et al. (2000)	Una organización que mejora constantemente los resultados en función de un mayor rendimiento posibilitado porque está creciendo más hábilmente
<b>Orientado a la cultura organizacional</b>	
Rowden (2001)	Una organización en la que todos participan en la solución de problemas, lo que permite que la organización experimente cambio y mejore continuamente, y aumente su capacidad de crecer, aprender y lograr su propósito.
Armstrong y Foley (2003)	Una organización de aprendizaje tiene facetas culturales (visiones, valores, supuestos y comportamientos) que apoyan un ambiente de aprendizaje; procesos que fomentan el aprendizaje y desarrollo de las personas mediante la identificación de sus necesidades de aprendizaje y facilita el aprendizaje; y su estructura permite que las actividades de aprendizaje sean apoyadas e implementadas en el lugar de trabajo.
Moilanen (2005)	Una organización de aprendizaje es una organización gestionada conscientemente con el aprendizaje como un componente vital en sus valores, visiones y objetivos, así como en sus operaciones diarias y su evaluación.
<b>Aproximación integral</b>	
Watkin y Marsick (1993, 1996)	Una organización que se caracteriza por el aprendizaje continuo, para la mejora continua, y por la capacidad de transformarse.
Watkin y Marsick (1999)	Una organización que enfatiza tres claves: nivel de sistema, aprendizaje continuo; creado para crear y gestionar resultados de conocimiento; los cuales conducen a una mejora en el rendimiento de la organización y, en última instancia, su valor.

Fuente: Xianting y Fungfai (2010). Learning organization and mentoring practice: An empirical investigation, p. 4. Recuperado recuperado el 3 de junio de 2017 en <https://www.eres.org/eres2010/contents/papers/id214.pdf>. Mayorca, R., Ramírez, J., Vilorio, O., y Campos, J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, Vol.XIII, No. 2, p.2 y McHargue, S. K. (1999). *Dimensions of the learning organization as determinants of organizational performance in nonprofit organizations*. Tesis de doctorado, Universidad de Georgia, pp. 29-30.

De acuerdo con Kim, la transferencia del conocimiento es el corazón del aprendizaje organizacional. Asimismo, lo define como el proceso a través del cual el aprendizaje individual se integra en la memoria y estructura de una organización (Kim, 1993, p. 37).

La aproximación que considera la transferencia del conocimiento como un factor relevante para el aprendizaje es la estratégica, ya que de acuerdo con Lippman y Rumelt (1982) los recursos que la competencia no puede imitar son la fuente de la ventaja competitiva (Citado por Argote e Ingram, 2000, p.156). De acuerdo con DeGeus (1988), Nonaka (1991), Dickson (1992), Slater y Narver (1995), la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo (citados por Ahumada, 2002, p.142). Pero para aprender más rápido, es necesario transferir el conocimiento al interior de la organización, lo cual hoy en día, es una prioridad estratégica clave (Argote e Ingram, 2000; Reagans y McEvily, 2003, citado por Wei, Zheng y Zhang, 2011, p. 1402).

Aunque es importante señalar que las organizaciones no compiten entre sí sino más bien al dimensionar el problema en cuanto a cómo está siendo atendido es posible encontrar una oportunidad para buscar nuevas estrategias que contrarresten la problemática. De acuerdo con Medina (2009, p. 63) no es sana ninguna perspectiva la competencia entre asociaciones, más aún en aspectos humanitarios se han detectado acciones egoístas y frías de competencia.

### **2.2.3 Transferencia del conocimiento**

Estudios sobre aprendizaje organizacional han demostrado que una fuente importante de los beneficios de la productividad es que las organizaciones identifiquen quién es bueno en qué tareas y a partir de ahí, asignen tareas en consecuencia. Asimismo, la experiencia de trabajar juntos, en pequeños grupos mejora el desempeño, adquiriendo conocimiento del experto (Argote, 1993, citados por Argote e Ingram, 2000, p. 154).

Y es que las personas prefieren preguntarle, a otras personas en vez de buscar la información en los documentos, o bases de datos o archivos (Pelz y Andrews, 1966, Mintzberg, 1973 y Allen, 1977, citados por Levin y Cross, 2004, p. 1478). De manera general, las relaciones son más importantes para adquirir información (Burt 1992), para aprender cómo se hace el trabajo (Lave and Wenger 1991) y para resolver problemas complejos (Hutchins, 1991 citados por Levin y Cross 2004, p. 1478).

A este tipo de aprendizaje se le denomina informal, y es que ocurre de manera espontánea en su mayor parte, aunque también se puede organizar: rotación laboral, intercambio de trabajo, viajes de campo, reuniones de red de benchmarking, aportes de los supervisores, apoyo de mentores, orientación, etc.

Otras actividades a través de las cuales ocurre el aprendizaje informal son: trabajo en equipo, reuniones, interacciones con los clientes, supervisión, tutoría, cambio de turno, comunicación entre pares, capacitación cruzada, exploración, capacitación en el trabajo, documentación, ejecución del trabajo propio, visitas al sitio (Marsick y Volpe, 1999, p. 4).

Antiguamente, se consideraban los procesos formales de aprendizaje para desarrollar la efectividad en la organización. Sin embargo, estudios muestran que la mayor parte del aprendizaje en el lugar de trabajo es informal (cerca del 70%) (Livingstone, 1999 citado por Cunningham y Hillier, 2013, p. 37). Por tanto, el aprendizaje en el lugar de trabajo debe generar las condiciones para impulsar el aprendizaje tanto formal como informal, así como la creación de la estructura para transferir el conocimiento

individual a niveles más altos como el grupo, líneas de productos, departamentos o divisiones.

Argote e Ingram (2000, p.155), definen la transferencia del conocimiento como el proceso por el cual una unidad (grupo, departamento o división) es afectado por la experiencia de otro. Existen distintos mecanismos que estimulan este proceso. Garvin (1993, p. 9) señala que el conocimiento debe difundirse de manera rápida y eficiente en toda la organización. Las ideas tienen un impacto máximo cuando se comparten ampliamente en lugar de mantenerse en pocas manos. Una variedad de mecanismos estimula este proceso, incluyendo informes escritos, orales y visuales, visitas al sitio y visitas guiadas, programas de rotación del personal, programas de educación y capacitación, y programas de estandarización. Sin embargo, Calvert et al. (1994) y Nonaka (1996) consideran la cultura organizacional, la capacidad de aprendizaje y la intención como los principales procesos de transferencia de conocimiento (citados por Rhodes et al. 2008, p. 246).

Asimismo, estos últimos autores, señalan que los procesos de aprendizaje organizacional son más importantes que las redes de capital social dentro del marco de la transferencia de conocimiento y que la gerencia podría optimizar sus recursos limitados a través de los mecanismos para el aprendizaje organizacional y con ello lograr una mayor efectividad en la transferencia del conocimiento Rhodes et al. (2008, p.245).

#### **2.2.4 Sostenibilidad de las organizaciones que aprenden**

De acuerdo con Dobrai y Farkas (2012, p. 330) el aprendizaje organizacional debe implementarse por las organizaciones como parte de sus estrategias para asegurar una larga existencia. Además de la sostenibilidad que posibilita el aprendizaje organizacional también brinda otros beneficios, como lo señalan Watkins y Marsick (1993, 1996): significativa flexibilidad, incremento de la participación de mercado, incremento de las capacidades de los empleados, mayor efectividad en la aplicación del aprendizaje, nuevas visiones y posibilidades del personal y la organización, mayor rentabilidad y crecimiento, mayor satisfacción del empleado, mayor satisfacción del

cliente, mejora en la resolución de problemas, menores errores y mayor calidad, uso inmediato del nuevo conocimiento, empoderamiento a través de la organización, mayor apertura al cambio y a la innovación, expansión de sus redes, mayor efectividad y eficiencia de sus recursos humanos (McHargue, 1999, p. 34).

### **2.2.5 Sistema integral**

La cuestión es cómo construir un sistema integrado en el que cada elemento esté vinculado con los demás para hacer que el total funcione como un sistema. Una propuesta es la de Dixon (2001) la cual integra seis elementos (Dixon, 2001, pp. 186-188):

1. La relación entre el conocimiento que habrá de transferirse y los objetivos más amplios de la unidad u organización. Su construcción comprenderá algo más que nombrarla o señalarla; requiere hacer un esfuerzo por extraer los vínculos reales entre ciertos tipos de conocimiento y los objetivos de la organización. Si no existe ninguna relación entre algunos de los objetivos de la organización y su conocimiento, o este vínculo es tan débil que hasta se vuelve intangible, éstos no son los objetivos sobre los que se puede construir un sistema de transferencia del conocimiento.
2. La población específica a la que se dirige el sistema. Para ser eficaz, un sistema debe estar diseñado para una población específica que tenga una necesidad específica del conocimiento.
3. El beneficio específico que la población objetivo recibe por participar. La manera en que la población objetivo se beneficia por participar debe ser directa y obvia. A menos que el beneficio sea directo, es decir, que el conocimiento sea necesario para llevar a cabo la tarea objetivo del trabajo, la transferencia resulta menos eficaz.
4. La manera en que se vigila el sistema. Vigilar no significa solamente contar el número de consultas a una base de datos o el número de ocasiones que se reúne un grupo. Si compartir el conocimiento se encuentra vinculado a objetivos organizacionales o de la unidad en una forma clara y directa, la organización

podrá entonces dar seguimiento tanto a la actividad de transferencia como a los objetivos.

5. Quién tiene responsabilidades específicas para la transferencia del conocimiento, generalmente están tan sobrecargadas de tareas que sólo cuentan con un tiempo limitado para dedicarlo a la transferencia del conocimiento. Las organizaciones necesitan recursos designados específicamente, personas con habilidades peculiares o que han tenido una capacitación adicional, para hacer que todas las partes del sistema de transferencia del conocimiento funcionen.
6. El control del sistema. Este elemento se refiere a las reglas que se establecen respecto de cuál contenido es adecuado. Es una situación de qué “posee” el corporativo y qué es lo que “poseen” los usuarios. El concepto de “observancia con elección” sugiere que al corporativo le pertenece definir la observancia en la fórmula y que la elección de qué conocimiento es necesario y en qué formato debe presentarse a los usuarios.

La integración de estos elementos, y otros más, tiene que estar cuidadosamente diseñada desde el principio de manera que las partes no se contradigan o contrapongan en forma tal que anulen el propósito del sistema. El tipo de sistema de transferencia, las iniciativas informales en uno y los objetivos de la organización deben estar todos combinados para crear un sistema integrado. Cada uno de los estos elementos tiene que apoyar y reforzar a los demás y entre todos deben representar la estructura que el comité ha establecido. El esfuerzo inicial para la transferencia del conocimiento en una organización no tiene que ser grande pero sí debe comenzar como un sistema integrado.

El aprendizaje institucionalizado no puede capturar todo el aprendizaje a nivel individual y grupal. Lleva tiempo transferir el aprendizaje de individuos a grupos y de grupos a la organización.

## 2.2.6 El aprendizaje organizacional como proceso dinámico

Uno de los modelos que considera el aprendizaje como un proceso ya que surge del individuo hasta institucionalizarse es el de Crossan, Lane y White (1999). El proceso de aprendizaje inicia mediante la intuición y finaliza con la institucionalización la cual se construye a través de reglas y rutinas que permiten que la organización perdure a través del tiempo independientemente de una persona en particular o de los individuos que la comprenden, aunque los individuos y sus acciones son afectados por estas reglas y rutinas. El cuadro 12 explica los niveles y procesos que lo comprenden:

Cuadro 12. Aprendizaje en la organización: Procesos a través de los tres niveles.

Nivel	Proceso	Entradas / Salidas
Individuo	Intuición	Experiencias Imágenes Metáforas
Grupo	Interpretación	Lenguaje Mapa cognitivo Conversación/diálogo
	Integración	Comprensión compartida Ajuste mutuo Sistemas interactivos
Organización	Institucionalización	Rutinas Sistemas de diagnóstico Reglas y procedimientos

Fuente: Crossan, Lane, y White. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), p. 525.

De acuerdo con estos autores, los tres niveles de aprendizaje definen la estructura a través del cual se lleva a cabo el aprendizaje organizacional. Los procesos forman el pegamento que une la estructura. La intuición e interpretación ocurren a nivel individual, la interpretación e integración ocurren a nivel grupal, la integración y la institucionalización ocurren a nivel organizacional. Hay una secuencia y progresión de estos procesos a través de los diferentes niveles, y si bien hay un cierto intercambio de un nivel a otro, no todos los procesos ocurren en todos los niveles.

Los procesos se definen como:

*Intuición:* En el nivel más básico, el aprendizaje individual implica percibir similitudes y diferencias: patrones y posibilidades. Aunque hay muchas definiciones de intuición, la mayoría implica algún tipo de reconocimiento de patrones. Si bien el patrón (y las acciones asociadas) es familiar, la justificación subyacente se ha desvanecido de la memoria consciente. De una manera simple, la experiencia puede pensarse como un recuerdo inconsciente. Esto ayuda a explicar por qué la experiencia es tan difícil de transferir de una persona a otra. Es altamente subjetivo, profundamente arraigado en experiencias individuales; y es muy difícil de rastrear, examinar y explicar. Mientras que la intuición experta proporciona información sobre el importante proceso de reconocimiento de patrones, la intuición empresarial tiene más que ver con la innovación y el cambio. No hay dos situaciones iguales, y los patrones, aunque son similares, nunca son idénticos. La capacidad de crear conexiones nuevas y discernir posibilidades también es clave para la intuición. "Emprendedores" pueden hacer estas conexiones novedosas, percibir relaciones nuevas o emergentes y discernir posibilidades que no se han identificado previamente. Mientras que la intuición experta puede estar orientada al patrón pasado, la intuición empresarial está orientada a la posibilidad futura (Crossan et al. 1999, p. 526)

*Interpretación:* Mientras que la intuición se enfoca en el proceso subconsciente de desarrollar ideas, la interpretación comienza a captar los elementos conscientes del proceso de aprendizaje individual. A través del proceso de interpretación, los individuos desarrollan mapas cognitivos sobre los diversos dominios en los que operan. El lenguaje juega un papel fundamental en el desarrollo de estos mapas, ya que permite a los individuos nombrar y comenzar a explicar lo que una vez fueron simplemente sentimientos, corazonadas o sensaciones. Además, una vez que se nombran las cosas, los individuos pueden establecer conexiones más explícitas entre ellos. La interpretación se lleva a cabo en relación con un dominio o un entorno. La naturaleza o textura del dominio dentro del cual operan los individuos y las organizaciones, y de la cual extraen datos, es crucial para comprender el proceso interpretativo. Así como el lenguaje desempeña un papel fundamental para permitir a

las personas desarrollar sus habilidades cognitivas, también es fundamental para permitir a las personas desarrollar un sentido de comprensión compartida. La interpretación es una actividad social que crea y refina un lenguaje común, aclara imágenes y crea un significado y una comprensión compartidos. A medida que el proceso interpretativo va más allá del individuo y se embebe en el grupo de trabajo, se convierte en descriptivo. Los procesos interpretativos individuales se unen en torno a una comprensión compartida de lo que es posible, y los individuos interactúan e intentan promulgar esa posibilidad (Crossan et al. 1999, p. 528).

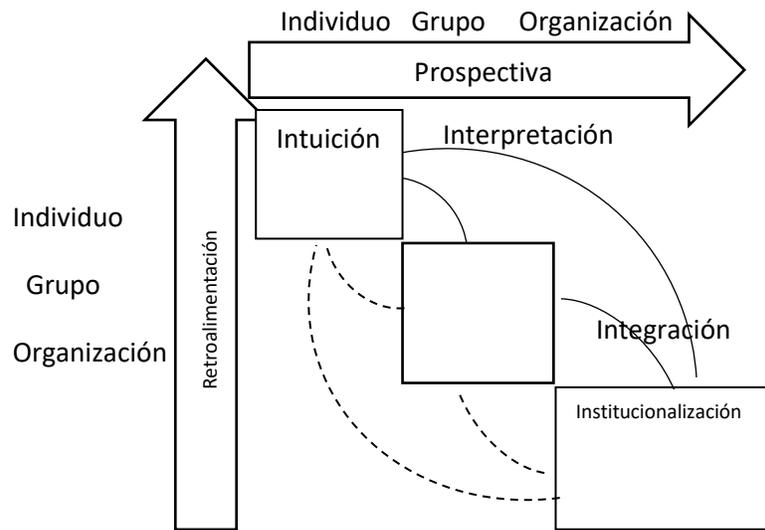
*Integración:* es el proceso de desarrollar una comprensión compartida entre los individuos y de tomar una acción coordinada a través del ajuste mutuo. El diálogo y la acción conjunta son cruciales para el desarrollo de la comprensión compartida. El lenguaje no solo nos ayuda a aprender: preserva, para bien y para mal, lo que se ha aprendido. Para que una organización aprenda y renueve, su lenguaje debe evolucionar. La conversación puede ser utilizada no solo para transmitir el significado establecido sino también para desarrollar un nuevo significado. A través del diálogo, el grupo puede desarrollar nuevas y más profundas comprensiones compartidas. Este significado compartido puede hacer que quienes participaron realicen ajustes mutuos de manera más o menos espontánea en sus acciones. Este proceso será inicialmente *ad hoc* e informal, pero si la toma de acción coordinada es recurrente y significativa, se institucionalizará (Crossan et al. 1999, p. 528).

*Institucionalización:* es el proceso de asegurar que ocurran las acciones rutinizadas. Se definen las tareas, se especifican las acciones y se establecen los mecanismos organizativos para garantizar que se produzcan ciertas acciones. El aprendizaje organizacional es diferente de la simple suma del aprendizaje de sus miembros. Aunque los individuos pueden ir y venir, lo que han aprendido como individuos o en grupos no necesariamente los deja. Algunos aprendizajes están integrados a los sistemas, estructuras, estrategias, rutinas, prácticas prescritas de la organización que pueden estar o no, incluidos en los sistemas de información e infraestructura. Para las organizaciones nuevas, existen pocas rutinas o estructuras establecidas: no hay memoria organizativa. Frecuentemente por la naturaleza de su pequeño tamaño, su

comunicación abierta y su formación basada en el interés común y los sueños, el aprendizaje individual y grupal domina en organizaciones jóvenes. A medida que las organizaciones maduran, sin embargo, las personas comienzan a caer en patrones de interacción y comunicación, y las organizaciones intentan capturar los patrones de interacción formalizándolas. Esta institucionalización es un medio para que las organizaciones aprovechen el aprendizaje de los miembros individuales. Las estructuras, los sistemas y los procedimientos proporcionan un contexto para las interacciones. Con el tiempo, el aprendizaje individual y grupal espontáneo se vuelve menos prevalente, ya que el aprendizaje previo se incrusta en la organización y comienza a guiar las acciones y el aprendizaje de los miembros de las organizaciones. Las organizaciones naturalmente superan su capacidad de usar exclusivamente interacciones espontáneas para interpretar, integrar y tomar acciones coherentes. Las relaciones se formalizan. Institucionalizar es el proceso de integrar el aprendizaje que han tenido los individuos y los grupos en la organización, e incluye sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias (Crossan et al. 1999, p. 529).

No sólo el aprendizaje se produce a lo largo del tiempo y en todos los niveles, sino que también crea una tensión entre la asimilación de un nuevo aprendizaje (avance) y la explotación o el uso de lo que ya se ha aprendido (retroalimentación). A través de procesos de avance, nuevas ideas y acciones fluyen del individuo al grupo a los niveles de la organización. Al mismo tiempo, lo que ya se ha aprendido se retroalimenta de la organización a los niveles grupal e individual, lo que afecta la forma en que las personas actúan y piensan (Crossan et al. 1999, p. 532). La naturaleza simultánea de los procesos del nuevo aprendizaje y el que ya existe crea una tensión, que puede entenderse al agrupar los niveles entre sí, como se muestra en la siguiente figura 7.

Figura 7. Aprendizaje organizacional como un proceso dinámico



Fuente: Crossan, Lane y White, (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), p. 532.

La importancia de estas interacciones puede destacarse por dos relaciones especialmente problemáticas: interpretación-integración (avance) e institucionalización-intuición (retroalimentación). Pasar de la interpretación a la integración (*feed forward*) requiere un cambio del aprendizaje individual al aprendizaje entre individuos o grupos. Implica tomar mapas cognitivos construidos personalmente e integrarlos de una manera que desarrolle un entendimiento compartido entre los miembros del grupo. Existen muchos desafíos para cambiar una realidad compartida existente. El primero es que los individuos deben poder comunicar, mediante palabras y acciones, su propio mapa cognitivo. Dado que muchos aspectos de los mapas cognitivos son tácitos, comunicarlos requiere un proceso de aparición y articulación de ideas y conceptos (Crossan et al. 1999, p. 532).

La segunda interacción problemática es entre la institucionalización y la intuición (*feed-back*). La institucionalización puede expulsar fácilmente la intuición. Intuir dentro de organizaciones establecidas con un alto grado de aprendizaje institucionalizado requiere lo que Schumpeter (1959) se refiere como "destrucción creativa" destruyendo, o al menos dejar de lado, el orden institucional para activar las variaciones que permiten que las ideas intuitivas y las acciones salgan a la superficie

y sean perseguidas. Esto es extremadamente difícil porque el lenguaje y la lógica que forman la mentalidad colectiva de la organización y la inversión resultante en los recursos presentan una formidable fortaleza de barreras físicas y cognitivas al cambio. Además, los miembros de la organización deben alejarse de los éxitos probados y objetivos y permitir la experimentación no probada y basada en la subjetividad (Crossan et al. 1999, p. 533).

La tensión entre la asimilación de nuevos aprendizajes (*feed forward*) y el uso de lo que ya se ha aprendido (retroalimentación) surge porque el aprendizaje institucionalizado (lo que ya se aprendió) impide la asimilación de nuevos aprendizajes. La asimilación total de un nuevo aprendizaje requiere que se avance en el aprendizaje del individuo y el grupo para institucionalizarse dentro de la organización (Crossan et al. 1999, p. 533).

Utilizar lo que se ha aprendido es un ciclo de retroalimentación del aprendizaje institucionalizado de la organización a grupos e individuos. Por ejemplo, las reglas y rutinas que una vez capturaron la lógica y el aprendizaje de cómo facilitar el aprendizaje a nivel individual ya no pueden aplicarse en una circunstancia cambiada, sin embargo, los sistemas aún enfocan la energía y la atención de un individuo en formas que impiden la asimilación y avance del nuevo aprendizaje (Mintzberg, 1994 citado por Crossan et al. p. 533).

Cualquier teoría del aprendizaje organizacional necesita reconocer los niveles, los procesos y la naturaleza dinámica del proceso de aprendizaje mismo que crean una tensión entre el avance y la retroalimentación del aprendizaje. Una teoría dinámica del aprendizaje organizacional reconoce que puede haber cuellos de botella en la capacidad de la organización para absorber (Cohen y Levinthal, 1990 citado por Crossan et al. p. 533) el avance del aprendizaje del individuo hacia el grupo y la organización. Sin embargo, debido a que el aprendizaje que se ha institucionalizado a nivel de la organización a menudo es difícil de cambiar, corre el riesgo de volverse irrelevante e incluso puede obstruir los flujos de aprendizaje de avance.

Con el objetivo de analizar los procesos de fortalecimiento organizacional e identificar si en las organizaciones se llevan a cabo acciones relacionadas con el aprendizaje organizacional, en el siguiente capítulo se analizará en qué consiste la metodología cualitativa, ya que a través de ella se analizarán las preguntas de investigación pero sobre todo se identificará lo que las organizaciones han realizado para su fortalecimiento para posteriormente sugerir la propuesta de un modelo que conjunte tanto la teoría como la práctica.

# CAPÍTULO 3

## METODOLOGÍA

---

# ANÁLISIS CUALITATIVO

---

*Su curiosidad era demasiado poderosa. Casi le parecía escuchar los cuchicheos de los libros por la puerta entreabierta. Le prometían mil historias desconocidas, mil puertas hacia miles de mundos inéditos.*

*Cornelia Funke*

## **Introducción**

La selección de la metodología cobra especial importancia ya que con ello se elegirá el método de análisis para identificar los comportamientos, actitudes y percepciones que los líderes tienen respecto al fortalecimiento de sus organizaciones y su relación con el financiamiento, la transferencia del conocimiento, la capacitación, el liderazgo, la cultura organizacional, etc. En este capítulo se analizarán los supuestos filosóficos, así como el paradigma que guiará esta investigación, como la lógica inductiva y el enfoque constructivista. Dichos supuestos darán soporte a la metodología cualitativa, y dentro de ella se describirán sus componentes como la fenomenología, etnografía, la teoría fundamentada, el estudio de casos, la investigación acción, la narrativa y la biografía.

El método de casos se utilizará como estrategia de investigación y por ello, se describirá su metodología, la importancia de la codificación, así como los criterios para darle validez y credibilidad al estudio como validación del constructo, validez interna, validez externa, fiabilidad y un *checklist* propuesto por Creswell (2007). La investigación cualitativa facilita la comprensión de un fenómeno social ya que por su flexibilidad estimula el descubrimiento de otras variables no contempladas al inicio de la investigación.

### **3.1 Supuestos filosóficos**

Todo diseño de una investigación cualitativa comienza mediante supuestos filosóficos que permiten tomar una postura además de que permiten al investigador decidir sobre el tipo de investigación cualitativa que realizará. Estos supuestos son mostrados a continuación y adaptados por Creswell (2007) a partir del trabajo realizado por Guba y Lincoln (1988):

Cuadro 13. Supuestos filosóficos con sus implicaciones en la práctica

Supuesto	Pregunta	Característica	Ejemplos de implicaciones en la práctica
Ontológico	¿Cuál es la naturaleza de la realidad?	Realidad es subjetiva y múltiple, vista por los participantes en el estudio.	El investigador utiliza citas y temas en palabras de los participantes y provee evidencia desde diferentes perspectivas
Epistemológico	¿Cuál es la relación entre el investigador y lo que se investigará?	El investigador intenta reducir la distancia entre él o ella y lo que se investigará	El investigador colabora, pasa tiempo en el campo de investigación con los participantes y llega a ser un experto al interior de la organización
Axiológica	¿Cuál es el rol de los valores?	El investigador reconoce que la investigación está cargada de valores y que los sesgos están presentes	El investigador discute los valores a los que se sujetará la narrativa y los incluye en su interpretación en conjunción con la interpretación de los participantes.
Retórica	¿Cuál es el lenguaje de la investigación?	El investigador escribe un estilo informal, literario usando su voz persona y usa términos cualitativos	El investigador utiliza un estilo de narración atractivo, puede ser escrito en primera persona y emplea un lenguaje que se utiliza en la investigación cualitativa
Metodológico	¿Cuál es el proceso de la investigación?	El investigador utiliza la lógica inductiva, estudia los tópicos en su contexto	El investigador trabaja con detalles que después generaliza, describe en detalle el contexto del estudio y revisa las preguntas desde su experiencia en el campo

Fuente: Creswell, 2007. *Qualitative Inquiry y Research design. Choosing among five approaches*. Estados Unidos, Ed. Sage, p.17.

Para esta investigación se utilizará la perspectiva metodológica ya que desde el contexto de las organizaciones se analizarán los procesos y experiencias para explicar

su sostenibilidad a través de los diferentes retos a los que se han enfrentado las organizaciones de la sociedad civil cuyo objeto de estudio es el género.

### **3.1.1 Paradigmas o cosmovisión**

De acuerdo con Creswell (2009, p. 6) los paradigmas o la cosmovisión es "un conjunto básico de creencias que guían la acción", los cuales son orientados de acuerdo con la experiencia del investigador. De acuerdo con este autor es posible considerar cuatro posturas: pospositivismo, constructivismo, incidencia - participación y pragmático, los cuales serán explicados a continuación:

#### **a) Pospositivismo**

Este supuesto representa la forma tradicional de la investigación, en ocasiones también es llamado método científico, ciencia empírica, positivismo o pospositivismo. Este último término representa el pensamiento después del positivismo, mantienen una filosofía determinista en la que las causas probablemente determinan los efectos o resultados encontrados en los experimentos. También es reduccionista, ya que la intención es reducir las ideas en un conjunto pequeño y discreto de ideas para evaluar. El conocimiento que se deriva es obtenido a partir de una observación cuidadosa y una medida objetiva de la realidad. Por lo tanto, el desarrollo de medidas numéricas de observaciones y estudiar el comportamiento de las personas se vuelve primordial para un pospositivista. Finalmente, hay leyes o teorías que gobiernan el mundo, y éstas deben ser probadas o verificadas y refinadas para que podamos entender el mundo (Creswell, 2009, p. 7).

#### **b) Constructivista social**

Los escritores más recientes que han resumido esta posición son Lincoln y Guba (2000), Schwandt (2007), Neuman (2000) y Crotty (1998), entre otros. Los constructivistas sociales sostienen que los individuos buscan la comprensión del mundo en el que viven y trabajan. Los individuos desarrollan significados subjetivos de sus experiencias-significados dirigidos a ciertos objetos o cosas. Estos significados son variados y múltiples, conduciendo al investigador a mirar la complejidad de los distintos puntos de vista más que encasillarlos en categorías o ideas. El objetivo de la

investigación es confiar tanto como sea posible en las opiniones de los participantes sobre la situación que se está estudiando. Las preguntas se hacen amplias y generales para que los participantes puedan construir el significado de una situación, generalmente forjada en discusiones o interacciones con otras personas.

Cuanto más abierto sea el interrogatorio, mejor, como el investigador escucha con atención lo que las personas dicen o hacen en sus entornos de vida. A menudo estos significados subjetivos se negocian social e históricamente. Las impresiones de los individuos se forman a través de la interacción con otros (de ahí el constructivismo social) y por medio de la cultura histórica y normas que operan en la vida de los individuos. Así, los investigadores constructivistas suelen abordar los procesos de interacción entre individuos. También se centran en el contexto específico en el que las personas viven y trabajan, para comprender el entorno histórico y cultural de los participantes. Los investigadores reconocen que sus propios antecedentes moldean su interpretación, y se posicionan en la investigación para reconocer cómo su interpretación fluye desde su experiencia personal, cultural e histórica. La intención del investigador es dar sentido a (o interpretar) los significados que otros tienen sobre el mundo. En lugar de comenzar con una teoría (como en el pospositivismo), los investigadores generan o desarrollan inductivamente una teoría o patrón de significado (Creswell, 2009, p. 8).

### **c) Incidencia y Participación**

Esta posición surgió entre los ochenta y noventa del siglo XX, de individuos que sentían que los supuestos post positivistas imponían leyes estructurales y teorías que no encajaban con los marginados. Históricamente, algunos de los escritores defensores, participativos (o emancipadores) se han basado en obras de Marx, Adorno, Marcuse, Habermas y Freire (Neuman, 2000), Fay (1987), Heron and Reason (1997), y Kemniss y Wilkinson (1998). En general, estos investigadores consideraron que la postura constructivista no fue lo suficientemente lejos en abogar por una agenda para ayudar a los pueblos marginados.

La visión del mundo participativo sostiene que las necesidades de investigación deben estar entrelazados con la política y una agenda política. Así, la investigación contiene una agenda de acción para la reforma que puede cambiar la vida de los participantes, las instituciones en las que los individuos trabajan o viven y la vida del investigador. Además, hay que abordar cuestiones específicas sociales importantes del momento como el empoderamiento, la desigualdad, la opresión, la dominación, la supresión y la alienación. El investigador a menudo comienza con uno de estos temas como el punto focal del estudio. Asimismo, el investigador colabora para no marginar más a los participantes como resultado de la investigación. En este sentido, los participantes pueden ayudar a diseñar preguntas, recopilar datos, analizar la información, o cosechar las recompensas de la investigación. La investigación de incidencia política proporciona una voz para estos participantes, elevando su conciencia o promoviendo una agenda de cambio para mejorar sus vidas. Se convierte en una voz unida para la reforma y el cambio (Creswell, 2009, p. 9).

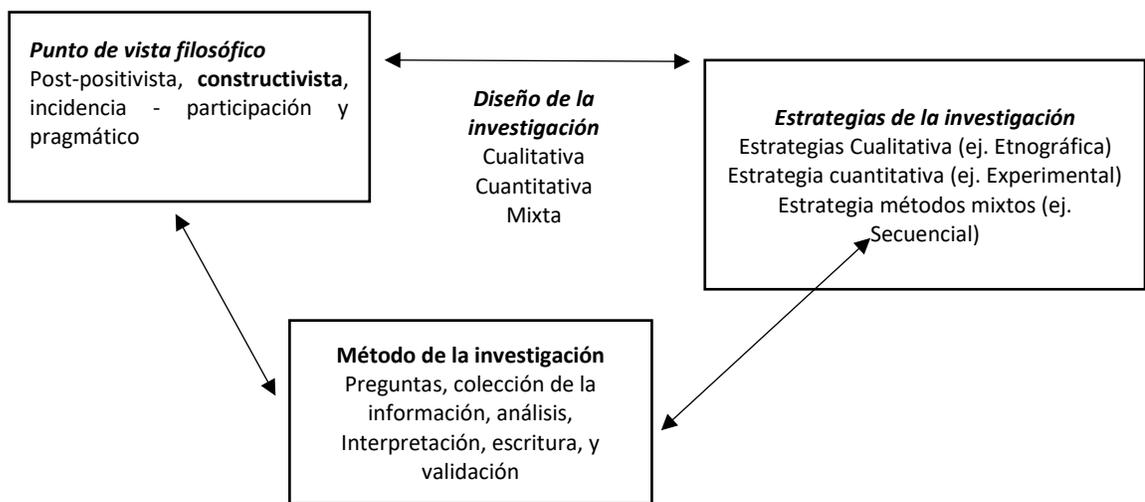
#### **d) Pragmático**

El pragmatismo deriva del trabajo de Peirce, James, Mead y Dewey (Cherryholmes, 1992). Escritores recientes incluyen Rorty (1990), Murphy (1990), Patton (1990) y Cherryholmes (1992). El pragmatismo como cosmovisión surge de acciones, situaciones y consecuencias. Existe una preocupación con las aplicaciones: qué funciona y las soluciones a los problemas (Patton, 1990). En lugar de centrarse en los métodos, los investigadores enfatizan el problema de la investigación y utilizan todos los enfoques disponibles para entender el problema (vea Rossman y Wilson, 1985). Como una base filosófica para estudios de métodos mixtos, Tashakkori y Teddlie (1998), Morgan (2007) y Patton (1990) transmiten su importancia para centrar la atención en el problema de la investigación en investigación de ciencias sociales y luego utilizando enfoques pluralistas para derivar el conocimiento sobre el problema (Creswell, 2009, p. 10).

De los modelos analizados anteriormente, se identifica que para entender los procesos que los líderes de las organizaciones han realizado para hacerla sustentable, para fortalecerse, es necesario considerar los distintos puntos de vista de las participantes, lo cual se realizará mediante el enfoque constructivista ya que se tomará en cuenta el contexto en el que las organizaciones se desempeñan y cómo estrategia la investigación cualitativa (ver figura 8).

De acuerdo con (Creswell, 2009, p. 38) el método cualitativo considera los siguientes elementos:

Figura 8. Un marco para el diseño: la interconexión de las visiones del mundo, estrategias, de investigación y métodos de investigación



Fuente: Creswell, 2009. Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches, University of Nebraska-Lincoln, Ed. Sage, Estados Unidos, p. 5.

Una vez que hemos identificado que la filosofía adecuada para este estudio es el constructivista. A continuación, analizaremos la estrategia de investigación dentro del método cualitativo.

### 3.1.2 Metodología cualitativa

La razón por la que se ha decidido analizar el tema mediante una investigación cualitativa es porque a pesar de los apoyos disponibles para las organizaciones de la sociedad civil, éstas siguen desapareciendo, muchas intentan ser parte del cambio, pero pocas logran perpetuar su actividad a través del tiempo. El explorar cuáles han

sido los procesos de las organizaciones que hoy son referente, ya que después de 5, 10 o más años de experiencia, son organizaciones que han encontrado la manera para seguir operando a pesar de los contratiempos que han confrontado.

En palabras de Katayama (2014, p. 15), la investigación cualitativa es “todo aquello que guarda relación con el universo social y el mundo representacional del ser humano”. Es decir, todo lo relacionado con las personas, experiencias, comportamientos, emociones, sentimientos, funcionamiento y estructuras organizacionales, movimientos sociales, así como fenómenos culturales, entre otros.

En la medida que los modelos cualitativos generan una extensa base de conocimientos para comprender los distintos fenómenos, los modelos se van perfeccionando para mejorar la validez de los instrumentos usados y por ello, el surgimiento de una gran diversidad de herramientas para el análisis. Antes de los noventa del siglo pasado, el método de caso no era considerado un método de investigación, como a continuación se observa en la publicación de Rodríguez, Gil y García (1996, p. 18) (ver cuadro 14).

Sin embargo, durante los noventa y en el siglo XXI, Wolcott, 2001 describe 19 estrategias más, entre ellas, el método de casos. Por ejemplo, Clandinin y Connelly (2000) generaron una imagen de la narrativa; Moustaka (1994) discutió los principios filosóficos y los procedimientos del método fenomenológico; Strauss y Corbin (1998) identificaron los procedimientos de la teoría fundamentada. Wolcott (1999) resumió los procedimientos etnográficos; Stake (1995) sugirió los procesos involucrados en la investigación de un caso de estudio; Kemmis y Wilkinson (1998) desarrollaron estrategias para el enfoque de investigación acción, entre otros más. (Citados por Creswell, 2009, p. 13). Todo ello ha impulsado y reconocido a la investigación cualitativa no como una solución sino, más bien, como una vía para llegar a una mejor comprensión de la condición humana, con la esperanza de contribuir a la adopción de decisiones más racionales (Ulin, Robinson y Tolley, 2006, p. 7).

Cuadro 14. Principales Métodos cualitativos

Método	Tipos de cuestiones de investigación	Técnicas/Instrumentos de generación de información	Principales referencias
Etnografía	Cuestiones descriptivo/interpretativas: Valores, ideas, prácticas de los grupos culturales	Entrevista no estructurada; observación participante; notas de campo	Erickson, 1975; Mehan, 1978, 1980; Garcia Jimenez, 1991; Fetterman 1989; Grant y Fine, 1992; Hammersley y Arkinson, 1992; Spradley, 1979; Werner y Schoepfle, 1987a, 1987b
Teoría Fundamentada	Cuestiones de proceso: experiencia a lo largo del tiempo o el cambio, puede tener etapas y fases	Entrevistas (registradas en cinta)	Glaser, 1978, 1992; Glaser y Strauss, 1967; Strauss, 1987; Strauss y Corbin, 1990
Fenomenología	Cuestiones de significado: explicitar la esencia de las experiencias de los actores	Grabaciones, escribir anécdotas de experiencias personales	Heshusius, 1986; Mélich, 1994; Van Manen, 1984-1990
Etnometodología; análisis del discurso	Cuestiones centradas en la interacción verbal y el diálogo	Diálogo (registro en audio y video)	Arkinson, 1992; Benson y Hughes, 1983; Cicourel et al., 1974; Coulon, 1995; Denzin, 1970, 1989; Heritage, 1984; Rogers, 1983
Investigación acción	Cuestiones de mejora y cambio social	Miscelánea	Kemmis, 1988; Eliot, 1991
Biografía	Cuestiones subjetivas	Entrevista	Goodson, 1985, 1992; Zabalza, 1991

Fuente: Tomado parcialmente de Rodríguez, Gil y García. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*, p. 18. Recuperado el 5 de mayo de 2017 <https://www.researchgate.net/publication/44376485>

Asimismo, Creswell (2009, pp. 14-15) identifica 5 métodos como los más importantes: etnografía, teoría fundamentada, estudio de casos, fenomenología y la narrativa:

a) **Etnografía:** es una estrategia de investigación en la que el investigador estudia un grupo cultural intacto en un entorno natural durante un período prolongado de tiempo coleccionando, ante todo, datos de observación y entrevistas. El proceso de investigación es flexible y generalmente evoluciona contextualmente en respuesta a las realidades vividas y encontradas en el campo.

b) **Teoría fundamentada:** es una estrategia de investigación en la que el investigador deriva una teoría general de un proceso, acción o interacción basado en las opiniones de los participantes. Este proceso implica el uso de múltiples etapas de recopilación de datos y refinamiento e interrelación o categorías de información. Dos características principales de este diseño son la comparación constante de datos con categorías emergentes y muestreo teórico de diferentes grupos para maximizar las similitudes y las diferencias de información.

c) **Estudio de caso:** es una estrategia de investigación en la que el investigador explora en profundidad un programa, evento, actividad, proceso de uno o más individuos. Los casos están limitados por el tiempo y la actividad. Los investigadores recolectan información detallada utilizando una variedad de procedimientos de recopilación de datos durante un período de tiempo.

d) **Investigación fenomenológica:** es una estrategia de investigación en la que el investigador identifica la esencia de las experiencias humanas sobre un fenómeno según lo descrito por los participantes. Comprender las experiencias vividas marca la fenomenología como una filosofía, así como un método, y el procedimiento implica el estudio de un pequeño número de sujetos a través de un compromiso prolongado para identificar patrones y relaciones de significado.

e) **Narrativa:** el investigador estudia las vidas de las personas y le pide a uno o más individuos que proporcionen historias sobre sus vidas. Esta información a menudo se vuelve a contar por el investigador en una cronología narrativa. Al final, la narrativa combina puntos de vista de la vida del participante con los de la vida del investigador, en una narrativa colaborativa.

Debido a que el objetivo de la investigación es explorar con profundidad las perspectivas de las organizaciones de la sociedad civil, se utilizará el método de casos múltiple ya que a través de éste es posible entender el contexto en que se genera el fortalecimiento.

Antes de describir lo que implica una investigación mediante el método de casos, se mencionará lo que no es. De acuerdo con Flyvbjerg (2006, p. 219): (1) El conocimiento teórico es más valioso que el conocimiento práctico; (2) No se puede generalizar a partir de un solo caso, por lo tanto, el estudio de caso único no puede contribuir al desarrollo científico; (3) El caso de estudio es más útil para generar hipótesis, mientras que otros métodos son más adecuados para la prueba de hipótesis y construcción de teorías; (4) El estudio de caso contiene un sesgo hacia la verificación; y (5) A menudo es difícil resumir estudios de casos específicos.

### **3.1.3 Método de estudio de caso**

Hay varios investigadores reconocidos en la metodología de casos, entre ellos, Robert Yin (1981), Robert Stake (2005) y Sharon Merriam (2001), quienes han escrito sobre el tema y realizado sugerencias sobre el uso de técnicas para llevar una investigación exitosamente. Asimismo, Karlsson (2016, p. 1) identifica diversas opiniones de lo que constituye un caso (Sandelowski, 2011; Ragin, 1992). Asimismo, sobre lo qué es un caso se tienen a: Gerring, 2004; Elman, Gerring y Mahoney, 2016; Yin, 20013; Ragin, 1992; Gibbert, Ruigrok y Wicki, 2008; Freeman, Baumann, Fisher, Blythe y Akhtar-Danesh, 2012. Para tratar de unificar las distintas acepciones que hay respecto al tema, el autor realizó un análisis exhaustivo y concluyó que “el estudio de caso es una investigación de un fenómeno en una situación de la vida real. El estudio debe investigar intensamente una pequeña muestra de uno o unos pocos casos y los casos pueden ser de diversos tamaños. El límite tanto para el tamaño del caso como para el número de casos está determinado por la posibilidad de mantener un enfoque intensivo en él o en ellos. Además, el caso o los casos investigados deben estar limitados tanto en tiempo como en espacio, de modo que sea obvio qué áreas se incluyen en el estudio y cuándo comienza y finaliza la investigación. Por último, la investigación del estudio de caso también debe definirse por su contexto de

dependencia, lo que a su vez significa que se requiere una descripción adecuada del contexto en el estudio" (Karlsson, 2016, p. 7).

En otras palabras, el método de estudio de caso se utiliza porque deseamos entender un fenómeno de la vida real en profundidad, pero este entendimiento implica considerar las condiciones en las que se generaron, es decir el contexto en que se generó dicho fenómeno.

### **3.1.3.1 Variaciones del método de estudio de caso**

Existen diferentes aproximaciones para el método, Karlsson (2016, p. 5) por ejemplo identifica al menos cuatro (Ketokivi y Choi, 2014; Levy, 2008; Stake, 1995; Yin, 2003, citado Karlsson, 2016, p. 5):

- a) Ketokivi y Choi (2014 citado por Karlsson, 2016, p. 5).
  - Generación de teoría - equivalente a la construcción de la teoría inductiva, por ejemplo, estudiar un fenómeno para el cual no hay una teoría existente
  - Pruebas teóricas: pruebas de hipótesis derivadas de una teoría existente
  - Elaboración de teoría: se elaboran y agregan detalles a la lógica detrás de una teoría existente
  
- b) Levy (2008 citado por Karlsson, 2016, p. 5).
  - Estudios de casos idiográficos - estudios que apuntan a "describir, explicar, interpretar y/o comprender un solo caso" (p.4), y que, por lo tanto, no son adecuados para la generalización de otras situaciones
  - Estudios de caso generadores de hipótesis: estudios que generan hipótesis que pueden ser probadas teóricamente con otros métodos
  - Estudios de casos de pruebas de hipótesis: estudios que prueban hipótesis ya desarrolladas
  - Sondeos de verosimilitud: estudios que se utilizan para ilustrar o mejorar una teoría existente

c) Stake (1995 citado por Karlsson, 2016, p. 5).

- Estudios de casos intrínsecos: estudios que apuntan a comprender las particularidades de un caso único
- Estudios de casos instrumentales: estudios que pueden proporcionar conocimientos que ayuden a explicar las teorías existentes
- Estudios de casos colectivos: un estudio instrumental donde se estudian casos múltiples simultáneamente para refinar una teoría existente, aunque cada caso es una investigación individual

d) Yin (2003 citado por Karlsson, 2016, p. 5).

- Estudios de casos exploratorios: estudios que "... deberían usarse cuando el objetivo es comprender cómo se produce un fenómeno" (De Massis y Kotlar, 2014, p.16 citado por Karlsson, 2016, p. 5)
- Estudios de casos descriptivos: estudios que ilustran y describen un fenómeno en el contexto en el que ocurrió
- Estudios de caso explicativos: estudios que intentan explicar los vínculos causales entre el caso y su contexto en una situación de la vida real, o como lo expresan De Massis y Kotlar (2014, p.16), "se debe utilizar un estudio de caso explicativo cuando el objetivo es entender por qué ocurre un fenómeno"

Para efectos de esta investigación se analizará el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, considerando varios casos múltiples con la intención de considerar las diferentes perspectivas que pueden tener las organizaciones respecto al tema. Por lo tanto, será un estudio explicativo y colectivo.

### **3.1.3.2 Metodología para el desarrollo del método de estudio de caso**

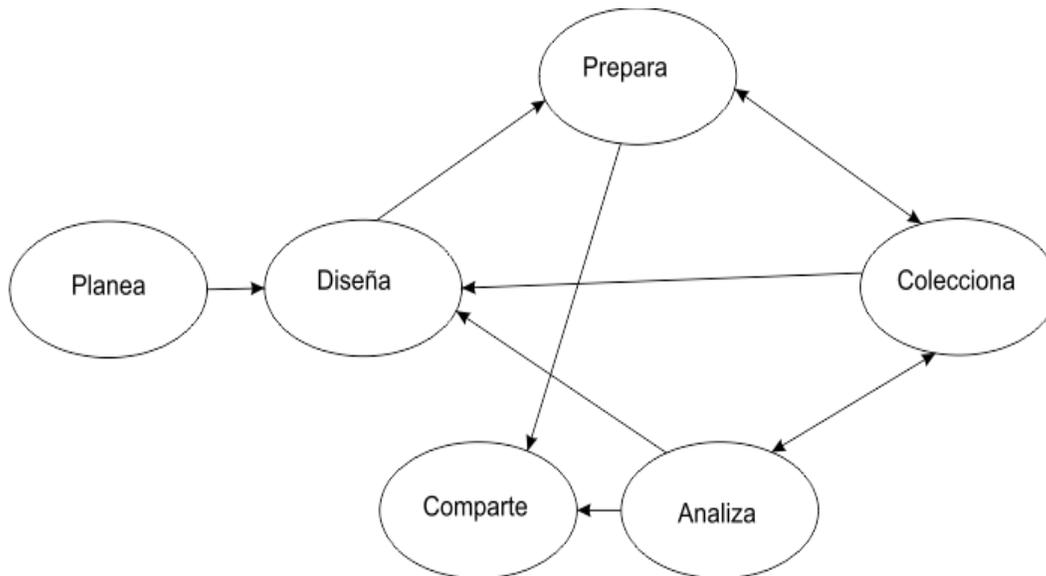
De acuerdo con Yin (2009, 27) propone una manera de pensamiento de diseño de la investigación refiriéndose a cinco componentes especialmente importantes:

- a. Las preguntas de investigación
- b. Las proposiciones teóricas

- c. La(s) unidad(es) de análisis
- d. La vinculación lógica de los datos a las proposiciones
- e. Los criterios para la interpretación de los datos

Las preguntas de investigación y las proposiciones teóricas servirán de referencia para la recolección de los datos desde los distintos niveles de análisis del caso, y para el análisis posterior de los mismos. Tanto las preguntas de investigación como las proposiciones teóricas contienen constructos (conceptos, dimensiones, factores o variables) de los cuales es necesario obtener información. Por lo tanto, se debe presentar la forma como se recolectará la información relacionada con los constructos; es decir, explicitar tanto las diversas fuentes de las cuales se obtendrá como los instrumentos que han de utilizarse para la recolección de la misma, y posteriormente derivar la vinculación lógica de los datos obtenidos a dichas proposiciones. Finalmente se presentarán los resultados de la investigación a través de una serie de conclusiones que conducirían al fortalecimiento de las teorías o de los enfoques insertos en el marco teórico de la investigación. De acuerdo con este autor, el proceso es lineal y constantemente iterativo.

Figura 9. Proceso de investigación propuesto por Yin (2009).



Fuente: Yin (2009). *Case Study Research*. 4a. edición, Estados Unidos, Publicaciones Sage, p. 1.

### **3.1.3.3 Preguntas de investigación**

Este primer elemento sugiere la forma de la pregunta en términos de quién, qué, dónde, cómo y por qué: proporciona una pista importante para esclarecer la naturaleza de las preguntas de estudio. Creswell (2009, p. 132) explica que, para el método de caso, la pregunta central debe comenzar con la palabra cómo y debe incluir verbos como describir. Por lo tanto, las preguntas de investigación están relacionadas a la exploración del tema a investigar.

Pregunta central:

- ¿Cómo los líderes de las organizaciones describen los procesos y experiencias para explicar su sostenibilidad a través de los diferentes retos a los que se han enfrentado?

Preguntas secundarias:

- ¿De qué manera los líderes perciben la capacitación para aumentar la efectividad de su organización? ¿y cómo transfieren el conocimiento que le permita a la organización crecer y sostenerse?
- ¿Qué habilidades cuenta el líder de la organización para establecer la cultura organizacional?

### **3.1.3.4 Proposiciones teóricas**

De acuerdo con Baxter y Jack (2008, p. 551), las proposiciones son útiles en cualquier estudio de caso, pero no siempre están presentes. Cuando una propuesta de estudio de caso incluye proposiciones específicas, aumenta la probabilidad de que el investigador pueda poner límites al alcance del estudio y aumentar la posibilidad de completar el proyecto. Estas proposiciones pueden provenir de la literatura, experiencia personal/profesional, teorías y/o generalizaciones basadas en datos empíricos. De acuerdo con las preguntas de investigación las proposiciones se resumen en el cuadro 15.

Cuadro 15. Proposiciones del caso de estudio

Proposiciones	
¿Cómo los líderes de las organizaciones describen los procesos y experiencias para explicar su sostenibilidad a través de los diferentes retos a los que se han enfrentado?	
A mayor número de proyectos, mayor fortalecimiento	<p>Collard, P., Chiñas, P. y Álvarez, M. (2005). <i>El fortalecimiento institucional de las OSCs en México, Debates, oferta y Demanda</i>, Alternativas y Capacidades, S.C. México, p. 33.</p> <p>Pizarro, R. (2004). <i>El Tercer Sector en Chile. Las organizaciones de acción social en el ámbito comunal</i>. (Tesis doctoral, Departamento de Sociología, Universidad de Granada, España).</p> <p>Macedo, I. y Pinho, J. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation. <i>European Journal of Marketing</i>. Vol. 40, pp. 533-553.</p>
La transparencia y rendición de cuentas como una condición para el financiamiento	<p>Guénéheux, D. y Bottomley, A. (2014). <i>La rendición de cuentas de la sociedad civil por la sociedad civil Guía de iniciativas de autorregulación</i>. Traducción de Flores, I. Sánchez, M., Hudgell, P., y Gallozi, V. publicado por CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, Johannesburgo, Sudáfrica, pp. 8-10.</p> <p>PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009). <i>Voz y rendición de cuentas para el desarrollo humano: estrategia mundial del PNUD para fortalecer la sociedad civil y la participación cívica</i>. Preparado por la División de las Organizaciones de la Sociedad Civil de la Dirección de Alianzas con el Centro de Oslo para la Gobernanza de la Dirección de Políticas de Desarrollo, p. 11.</p> <p>Collard, P., et al. (2005). <i>El fortalecimiento institucional de las OSCs en México, Debates, oferta y Demanda</i>. Alternativas y Capacidades, S.C. México, p. 14.</p> <p>Gordon, S. (2011). Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México. <i>Revista Mexicana de Sociología</i> 73, núm. 2 (abril-junio), pp.199,202.</p> <p>Secretaria de Desarrollo Social, (Sedesol, 2014). <i>Diagnóstico y Propuesta de Atención Programa de Coinversión Social, (PSC)</i>. México, p. 74.</p>

¿De qué manera los líderes perciben la capacitación para aumentar la efectividad de su organización?	
<p>Los líderes de las organizaciones reconocen que la capacitación es una herramienta importante para su fortalecimiento y por ello, buscan el tiempo y el espacio para planearlas.</p>	<p>Draper, L. (2000). <i>Goal: Stronger Nonprofits. How to Do Capacity Building. Foundation News and Commentary</i>. September/October, Washington, D.C., Council on Foundations, p. 33.</p> <p>Collard, P. et al. (2005). <i>El fortalecimiento institucional de las OSCs en México</i>. Alternativas y Capacidades, A.C., México, p. 41.</p>
Transferencia del conocimiento	
<p>Tanto el trabajo cooperativo como el colaborativo promueven transferencia del conocimiento y, por ende, el crecimiento y sostenimiento de la organización.</p>	<p>Chu, S. y Kennedy, D. (2011) Using online collaborative tools for groups to co-construct knowledge. <i>Online Information Review</i>. <i>Forthcoming</i>, p. 2.</p> <p>Goodsell, A., Maher, M. y Tinto, V. (1992). Collaborative learning: A sourcebook for higher education. <i>National Center on Postsecondary teaching, learning and assesment</i>. University Park, PA, Washington, D.C., p. 15.</p> <p>Kozar, O. (2010). <i>Towards better group work: seeing the difference between cooperation and collaboration</i>. English Teaching Forum, number 2, p. 16.</p>
¿Qué habilidades cuenta el líder de la organización para establecer la cultura organizacional?	
<p>La experiencia laboral o las actividades educativas adquiridas previamente son de suma importancia ya que orientan la organización y establecen la cultura organizacional.</p>	<p>Mumford, M., Marks, M., Zaccaro, S., y Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. <i>American Institutes for Research. Psychology Faculty Publications</i>, Paper 64.</p> <p>Twum-Darko, M., y Harker, L. A. L. (2017). Understanding Knowledge Sharing in an Organization: A Perspective of Actor-Network Theory. <i>International Journal of Knowledge Management (IJKM)</i>, 13(1), 53-74.</p> <p>Sage, D. J. (1979). Leadership and employee motivation. Public Library of Columbus and Franklin County, Columbus, Ohio, Institute (34th: 1978), P. 45-55.</p>

Fuente: Elaboración propia

Inicialmente se identificaron cuatro temas. El primero, como guía central de esta investigación que se refiere al fortalecimiento y las preguntas secundarias como

capacitación, financiamiento, transferencia del conocimiento, liderazgo y cultura organizacional ayudan a delimitar su alcance.

### **3.1.3.5 Unidad de análisis**

Este tercer componente está relacionado con el problema fundamental de definir qué es el "caso". Gerring (2007, p. 19), lo define al caso (una unidad) como aquel que connota un fenómeno espacialmente delimitado en un punto único en el tiempo. Cada caso puede proporcionar una observación única o múltiples (dentro del caso) observaciones.

Cualquiera que sea la unidad elegida, los problemas metodológicos vinculados al estudio de caso no tienen nada que ver con el tamaño de los casos. Se puede crear un caso a partir de cualquier fenómeno siempre que tenga límites identificables y comprenda el objeto principal de una inferencia.

De acuerdo con este autor, los estudios de casos, con una muestra N, buscan representar, en todos los aspectos relevantes para la proposición en cuestión, una población de casos. Por lo tanto, una serie de estudios de casos podría denominarse muestra si son relativamente breves y numerosos; es una cuestión de énfasis y de grado. Cuantos más estudios de caso se tengan, menos intensivamente se estudiará a cada uno, y cuanta más confianza se tenga en su representatividad (de una población más amplia), más probable es que se describa como una muestra en lugar de una serie de estudios de casos. (Gerring, 2007, p. 21)

Por lo tanto, la unidad de análisis de esta investigación son organizaciones de la sociedad civil, activas, que se ubican principalmente en la Ciudad de México y que hayan recibido algún tipo de financiamiento por parte del Instituto Nacional de las Mujeres durante el período 2007-2017 y que al momento de la investigación se encuentre activa.

## **3.2 Selección de las organizaciones participantes**

En un inicio, se contempló analizar a las organizaciones cuyo objeto social fuera el género registradas en el Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol). Sin

embargo, las organizaciones eligen la mayor cantidad de opciones posibles al realizar su registro, ya que al consultar la base de datos que se encuentra en el portal [www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx), se realizó el filtró con la opción 6 que corresponde a la promoción de la equidad de género, muchas de esas organizaciones no trabajan género de manera directa, ya que son organizaciones que fomentan el deporte, o la educación por ejemplo, pero su objeto social principal no era el género. De esta base de datos se eligieron algunas de estas organizaciones y se les envió una invitación para participar en la investigación, pero la única organización que respondió fue el Colectivo Feminista Mercedes Olvera y Bustamante, A.C. (Cofemo). Este colectivo ha sido considerado debido a su experiencia y trayectoria en el tema.

Las demás organizaciones seleccionadas en el estudio fueron aquellas que obtuvieron recursos durante el período 2007-2017 a través del Programa Proequidad del Inmujeres.

A continuación, se explicará el Programa de Proequidad para dimensionar los recursos otorgados por año, así como el número de organizaciones beneficiadas.

- *Proequidad*

El Instituto Nacional de las Mujeres reconoce la necesidad de promover acciones tendientes a mejorar las condiciones de vida de la población femenina, con el propósito de erradicar toda forma de discriminación hacia las mujeres, así como procurar la igualdad de condiciones y de trato entre los géneros, en coordinación con las organizaciones de la sociedad civil.

Con este propósito, y ante el desafío de diseñar e instrumentar políticas públicas en las que participen las instancias gubernamentales y civiles, el Inmujeres estableció en el año 2002 el Fondo Proequidad, denominado recientemente Programa Proequidad con el objetivo de apoyar a organizaciones de la sociedad civil para que desarrollen

proyectos orientados a impulsar el adelanto de las mujeres y la igualdad de género en los ámbitos social, político, económico o cultural (Proequidad, 2017)<sup>15</sup>.

La demanda e interés por la sociedad civil, así como la necesidad de favorecer a un mayor número de mexicanas, ha dado pie a la continuación de este esfuerzo mediante la publicación de doce convocatorias a partir de la creación del Programa, en las cuales cada año se contemplan proyectos tendientes a mejorar las condiciones de vida de las mexicanas, incluyendo temas prioritarios como: (Inmujeres, 2011b, p. 3)

- Promover el acceso a la justicia, la igualdad jurídica, los derechos humanos y la no discriminación de las mujeres, así como a una vida libre de violencia
- Fortalecer las capacidades de las mujeres para ampliar sus oportunidades y reducir la desigualdad de género
- Potenciar la agencia económica de las mujeres a favor de mayores oportunidades para su bienestar y desarrollo e impulsar el empoderamiento de las mujeres
- Participación y representación en espacios de toma de decisiones en el Estado y consolidar una cultura democrática.

Entre 2002 y 2013, el Proequidad ha otorgado financiamiento a 383 organizaciones para la realización de 587 proyectos que han beneficiado a mujeres y familias de diferentes estados de la República que por sus circunstancias son núcleos de población que requieren atención prioritaria (Proequidad, 2017)<sup>16</sup>.

El compromiso del Inmujeres no se limita al otorgamiento de un recurso financiero, el propósito es coadyuvar para que estos proyectos se difundan, se promuevan y sirvan de ejemplo para el desarrollo de nuevos programas que beneficien a un número mayor de mujeres en todo el territorio nacional. Asimismo, pretende impulsar las capacidades

---

<sup>15</sup> Recuperado en febrero 19, 2017, de <https://www.gob.mx/Inmujeres/acciones-y-programas/programa-proequidad-igualdad-de-genero>

<sup>16</sup> Recuperado en febrero 19, 2017, de <https://www.gob.mx/Inmujeres/acciones-y-programas/programa-proequidad-igualdad-de-genero>

de las organizaciones de la sociedad civil, la creación de redes y cada vez más se incorpora la perspectiva de género no sólo en las actividades sino al interior de estas.

Tabla 7. Organizaciones de la sociedad civil beneficiadas a través del Programa Proequidad (Inmujeres)

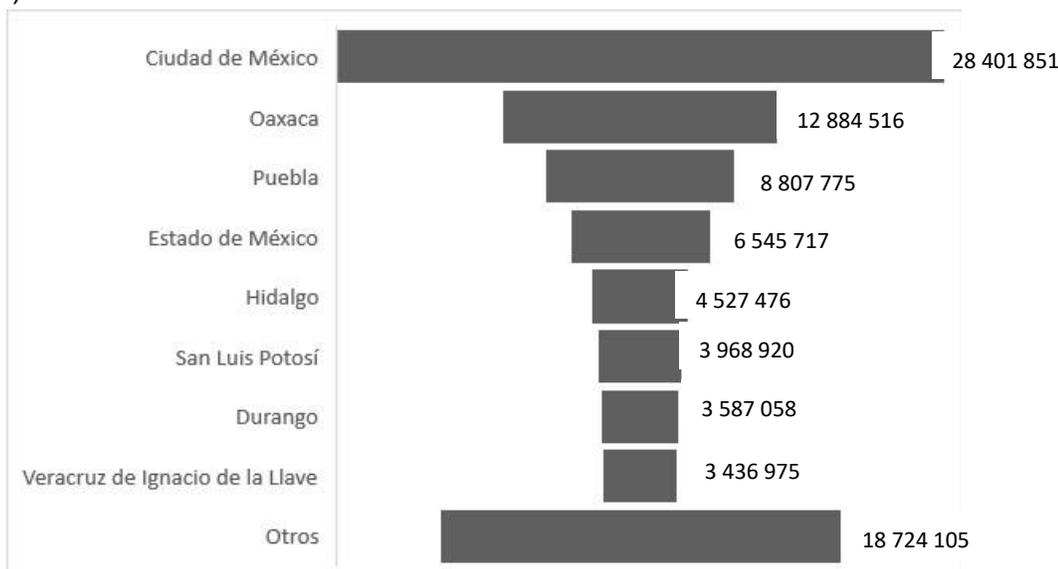
Año	No. De organizaciones apoyadas	Presupuesto ejercido	Presupuesto promedio por OSC
2007	50	10 963 162	219 263
2008	41	8 888 888	216 802
2009	87	21 664 622	249 018
2010	40	9 525 257	238 131
2011	50	10 988 000	219 760
2012	51	12 113 527	237 520
2013	56	13 005 000	232 232
2014	122	47 000 000	385 245
2015	120	60 000 000	500 000
2016	161	82 483 202	512 318
2017	135	73 452 759	544 094
2018	172	90 884 393	528 398
<b>Total</b>	<b>1 257</b>	<b>440 968 810</b>	<b>350 811</b>

Fuente: Elaboración propia. Inmujeres (2018). *Programa Proequidad, convocatorias*. Recuperado en agosto, 15, 2018, de <https://www.gob.mx/INMUJERES/acciones-y-programas/programa-proequidad-igualdad-de-genero>

En 2018, Proequidad favoreció a 172 organizaciones, las cuales recibieron en promedio 528 398 pesos. Sin embargo, el año más favorecido para estas organizaciones fue 2018 con 90 millones de pesos, año en que termina el periodo del presidente Enrique Peña, lo que sugiere realizar un análisis adicional para evaluar en qué proporción se destinaron a organizaciones privadas y gubernamentales.

De 2012 a 2018, el presupuesto otorgado a las organizaciones de la sociedad civil fue de 440 millones de pesos, generalmente la Ciudad de México es la más beneficiada. En 2018, la metrópoli obtuvo el 31% de los recursos, junto con siete estados más suman el 79%, entre ellos: Oaxaca (14%), Puebla (10%), Estado de México (7%), Hidalgo (5%), San Luis Potosí (4%), Durango (4%) y Veracruz (4%). (Ver gráfica 6)

Gráfica 6. Presupuesto otorgado en 2018 a organizaciones de la sociedad civil (Miles de pesos)



Fuente: Elaboración propia. Inmujeres (2018). *Programa Proequidad, convocatorias*. Recuperado en agosto, 15, 2018, de <https://www.gob.mx/INMUJERES/acciones-y-programas/programa-proequidad-igualdad-de-genero>

Para el estudio se consideró a organizaciones de la sociedad civil ubicadas en la Ciudad de México, que son 47 organizaciones que recibieron algún financiamiento durante el período 2007-2017 por parte del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres).

Se hizo una invitación entre los meses de noviembre de 2017 y enero de 2018. Sin embargo, algunas de ellas comentaron su imposibilidad por participar debido a que estaban trabajando sus propuestas para participar en las convocatorias que en los próximos meses entregarían y otras simplemente no respondieron el correo, por lo que se realizó una campaña para intercambiar un curso por una entrevista, con lo cual se obtuvieron más resultados, aunque es importante mencionar que no todas pudieron asistir al curso, pero se les mandó el material por correo.

Las organizaciones participantes en la investigación son las siguientes:

Cuadro 16. Organizaciones que participaron en la investigación por rubro

Nombre de la organización civil	Fecha de constitución	Cargo de las personas entrevistadas	Estudio
Asociación Nacional Cívica Femenina, A.C. (ANCIFEM)	31/01/1975	Líder de la organización y miembros de su organización	Entrevista grupal (3 personas)
Casa Ajusco, A.C.	19/09/1996	Líder de la organización	Entrevista
Fundación Eudes, A.C.	21/05/1999	Líder de la organización	Entrevista
Colectivo Feminista Mercedes Olivera y Bustamante, A.C. (COFEMO)	04/05/2002	Líder de la organización y miembros de su equipo de trabajo	Entrevista grupal (3 personas)
Apoyo Albatros, A.C.	21/03/2007	Líder de la organización	Entrevista
Foro Ciudadano en Acción creando espacios, A.C.	03/02/2007	Líder de la organización	Entrevista
Trofeo a la Vida, A.C.	04/02/2010	Líder de la organización	Entrevista
Derechos y acciones afirmativas para la equidad, A.C. (DERAFE)	13/04/2011	Líder de la organización	Entrevista
Casa Gaviota, A.C.	24/02/2012	Líder de la organización y coordinadora	Entrevista
Inspira Cambio, A.C.	15/02/2013	Líder de la organización	Entrevista

Fuente: Elaboración propia.

Quienes participaron en la investigación fueron líderes de las organizaciones de la sociedad civil. En total se realizaron ocho entrevistas y dos entrevistas grupales. La decisión provino de los líderes de las organizaciones de Ancifem y Cofemo ya que ellas invitaron a una parte de su equipo de trabajo para enriquecer la investigación.

De estas organizaciones, la más antigua es la Asociación Nacional Cívica Femenina, A.C. (Ancifem) con 43 años de antigüedad y la más reciente es Inspira Cambio con cinco años de antigüedad, tomando como referencia el año 2018.

### **3.2.1 Descripción de las organizaciones participantes**

Cuando se habla de género, la gama de opciones es bastante amplia, desde cuestiones de empoderamiento hasta trata de blancas e inmigración. Las organizaciones participantes desde distintos enfoques empoderan a las mujeres a través de cursos, talleres, asesorías para la apertura de microempresas, educación cívica, salud, entre otros.

#### **3.2.1.1 Casa Ajusco, A.C.**

Casa Ajusco es una Organización de la Sociedad Civil sin fines de lucro, político o religioso que se plantea el desarrollo de procesos socio-organizativos orientados a la transformación de las condiciones de vida de la población más necesitada en México.

Parten del desarrollo de las capacidades y habilidades de su organización para transformar su realidad a partir de apoyos externos que pueden ser financieros, metodológicos, técnicos u organizativos. Mediante el capital social, la organización interviene a través de beneficios tangibles para la población objetivo que paralelamente sirve para la construcción de modelos y políticas para el desarrollo de procesos de intervención similares.

Los ámbitos preponderantes de acción a partir de su configuración como organización de la sociedad civil han sido:

- Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público
- Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas
- Promoción de la equidad de género
- Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con capacidades diferentes
- Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos
- Promoción del deporte

- Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias
- Apoyo para el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección al ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales
- Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico
- Fomento de acciones para mejorar la economía popular
- Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento para la Ley que les vincula
- Consultoría y ejecución de proyectos vinculados a la prevención y seguridad ciudadana

### **3.2.1.2 Colectivo Feminista Mercedes Olivera y Bustamante, A.C. (Cofemo)**

Busca construir una cultura feminista creando relaciones horizontales, solidarias y de igualdad de género, clase, etnia, raza y edad, respetando las diversidades. Es una organización enfocada en las cuestiones del género, la política y los derechos humanos. Sus líneas de trabajo son:

- Construcción de territorios con igualdad de género, identificación, planeación por acuerdos y organización de Consejos de Mujeres de Pantelhó y Sitalá.
- Alianzas para la implementación de los acuerdos de Colaboración para la Gestión Territorial.
- Incidencia política: Coordinación colectiva de acciones en torno a la agenda feminista.
- Capacitación y formación a organizaciones, en perspectiva de género y derechos de las mujeres.

Esta organización trabaja con los Consejos de Mujeres del estado de Chiapas, para construir territorios con igualdad de género, promueve el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género, a través de los “Acuerdos para la restitución de los derechos de las Mujeres”, la formación de líderes, así como la generación de un modelo de colaboración en alianza con otras organizaciones que trabajan en favor de las mujeres.

#### **3.2.1.3 Apoyo Albatros, A.C.**

La líder de la organización ha ocupado diversos cargos públicos, lo que permitió conocer a profundidad el tema de la violencia doméstica. Apoyo Albatros es especialista en violencia de género en su modalidad de Violencia Familiar. Brinda atención psicológica especializada, asesoría y tramitación de juicios en materia familiar como divorcios pensión alimenticia, guardia y custodia, patria potestad etc., proporcionan a su población objetivo talleres como el duelo en caso de divorcio, separación, cómo educar a los hijos e hijas sin violencia, autoestima para niños, niñas, adolescentes y adultos, comunicación asertiva, resolución no violenta de conflictos, prevención de abuso sexual infantil, noviazgo sin violencia, masculinidad, etc., y cuenta con un taller de bisutería para el empoderamiento de las mujeres.

#### **3.2.1.4 Trofeo a la vida, A.C.**

Organización que inicia en 2010, a la fecha han beneficiado a cerca de 250 personas, su zona de influencia ha sido la delegación Cuauhtémoc principalmente, aunque también en Iztacalco, Iztapalapa, y Taxqueña. Trabaja principalmente con personas en situación de calle y desventaja social. Desarrollan distintas tareas de asistencia social para mejorar las condiciones materiales y emocionales del asistido en colaboración con instituciones públicas y privadas. Para procurar fondos producen y venden un pegamento para escuela, el cual provee trabajo a madres solteras, tercera edad y niños de la calle, hoy con el apoyo de otras organizaciones cuentan con un albergue y en él se encuentran 25 niños.

### **3.2.1.5 Derechos y Acciones Afirmativas para la Equidad A.C. (Derafe)**

La líder de la organización fue directora de Concertación Social y de Dictaminación del Programa de Coinversión Social de Instituto Nacional de Desarrollo Social (Indesol) así como Coordinadora Nacional del Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (Paimef). Es una organización que tiene por objeto social organizar, desarrollar, impartir y promover todo tipo de actividades tendientes a la promoción, difusión, apoyo y defensa de los derechos humanos de las mujeres, especialmente orientados hacia la equidad e igualdad entre hombres y mujeres, así como a la prevención y atención a la violencia contra las mujeres. La organización trabaja principalmente con mujeres de Chihuahua y sus comunidades.

### **3.2.1.6 Casa Gaviota, A.C.**

Es una organización cuya fundadora experimentó violencia doméstica y con la intención de que ninguna mujer experimentara lo que ella vivió, decidió iniciar su organización para ayudar a otras mujeres. Inició en 2002 y después de 10 años logró consolidar su organización al formalizarla como Asociación Civil. Cuenta con 4 personas de base y 30 voluntarios en promedio. Trabaja en la reducción de los índices de violencia familiar, laboral y de género a nivel nacional. Busca crear entornos de aprendizaje a través de herramientas para hombres y mujeres con el objetivo de establecer relaciones de respeto, justas y equitativas. Enfatiza el empoderamiento femenino como palanca potencializadora de cambio dentro del marco de la Educación para la Paz. Han desarrollado una cartera de productos y servicios como:

- Pláticas y talleres en escuelas, empresas e instituciones sobre equidad de género, educación para la paz, violencia en el noviazgo, derechos sexuales y reproductivos, entre otros.
- Diplomado de educación para el amor
- Programa de atención a mujeres que vive violencia familiar y de género (PAMVI), el cual consiste en ofrecer terapia psicológica, psicoespiritual, grupos de reflexión, talleres de autoestima y empoderamiento, asesoría legal.
- Culturización Empresarial y Formación de Agentes de Cambio
- Proyectos productivos y vinculación laboral

- Programa de capacitación y cambio de cultura empresarial, conforme a la Norma de Igualdad Laboral), diagnóstico de acoso y hostigamiento laboral, igualdad de género en el ámbito laboral, acoso y hostigamiento laboral, educación para la paz, transformación pacífica de conflictos, formación de agentes de cambio, sensibilización a la violencia, liderazgo e inteligencia emocional, entre otros.
- Productos con causa, son artículos promocionales con lo que sostienen una parte de la operación de la organización.

### **3.2.1.7 Asociación Nacional Cívica Femenina, A.C. (Ancifem)**

Organización de la sociedad civil que inició sus labores en 1973, su objeto social ha sido la de contribuir al desarrollo de México a través de mujeres líderes que fomentan la educación cívica y generar una cultura de respeto hacia las mujeres. Imparten talleres como el de Desafío de Ser Mujer, en el cual han participado cerca de 500 mujeres, siendo posible gracias al copatrocinio con la Fundación Sertull y diferentes instituciones locales. Se lleva a cabo en Veracruz, Durango, Ciudad de México, Amecameca y Estado de México. Tienen una escuela de Incidencia Política para Mujeres Líderes, cuyo objetivo ha sido la de impulsar el empoderamiento de las mujeres, a través de la toma de decisiones en sus comunidades y cultura democrática. Su programa busca incidir en la agenda local de igualdad y no discriminación hacia la mujer en el marco de la igualdad de oportunidades, participación cívico-política y vida libre de violencia, por lo que es teórico-práctico. Y en cada proceso electoral implementan un observatorio que sirve para monitorear las condiciones en que las mujeres ejercen sus derechos políticos.

### **3.2.1.8 Foro Ciudadano en Acción Creando Espacios, A.C.**

Asociación civil que fue fundada en junio de 2005. Sin embargo, se constituye hasta el 3 de febrero de 2007. Ha participado en distintos foros y eventos en coordinación con los distintos órdenes de gobierno para promover el ejercicio de los derechos de las mujeres, así como una campaña permanente de difusión de los derechos de las mujeres a través de talleres con temas de interés para promover el liderazgo

femenino. También realizan actividades culturales y recreativas para rescatar las tradiciones mexicanas.

#### **3.2.1.9 Fundación Eudes, A.C.**

Organización de la sociedad civil fundada en 1999, atiende a la población con problemas de VIH y a sus familias, ya que algunas mujeres al contraer esta enfermedad tienen que buscar alternativas para ellas y su familia, por lo que brindan atención médica, psicológica, nutricional, estrategias para el autoempleo y apoyo espiritual. Es una organización asociada al Departamento de Información de Naciones Unidas con Estatus Consultivo del Consejo Económico y Social (Ecosoc).

#### **3.2.1.10 Inspira Cambio A.C.**

Con una trayectoria de más de 10 años, la organización atiende a personas con VIH, infecciones de transmisión sexual, salud sexual y reproductiva, género, reducción de daños, población lésbico, gay, bisexual, travesti, transgénero y transexual, prevención de la Deserción Escolar, entre otros.

Desde 2014 participa con el compromiso de brindar atención especializada a las personas referidas por el Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED). Informan al COPRED de la atención brindada a las personas referidas tanto a Inspira Cambio A.C. como a otras organizaciones miembros de la Red de Atención Ciudadana en Materia de no Discriminación y para el Ejercicio de los Derechos Humanos (REDAC), con el fin de construir y robustecer las acciones conjuntas. Y desde 2012 se unieron a Red Mexicana de Reducción de Daños (REDUMEX), incorporando el tema de Reducción de Daños con Personas Usuaris de Drogas Inyectables como uno de los programas de la organización. Actualmente su director participa activamente dentro de la Asamblea de Socios.

Asimismo, contribuye al desarrollo educativo de mujeres jóvenes de entre 10 y 19 años de la delegación Cuauhtémoc, en la Ciudad de México. Con ello, busca prevenir la deserción escolar, mejora la salud sexual y reproductiva y previene embarazos no planeados e infecciones de transmisión sexual.

### 3.3 Vinculación lógica de los datos a las proposiciones

De acuerdo con Stake (1999, p. 69), los investigadores utilizan dos estrategias para alcanzar los significados de los casos: la interpretación directa de los ejemplos individuales, y la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo sobre ellos como conjunto o clase. El estudio de casos se basa en ambos métodos. Incluso en el estudio intrínseco de casos, el investigador secuencía la acción, categoriza las propiedades, y hace recuentos para sumarlos de forma intuitiva.

Normalmente los significados importantes surgirán de las situaciones que se repiten una y otra vez. Tanto la suma categórica como la interpretación directa dependen mucho de la búsqueda de modelos. A menudo, éstos se conocerán de antemano, ya que habrán surgido de las preguntas de la investigación, y servirán de plantilla para el análisis. Algunas otras veces, los modelos surgirán inesperadamente del análisis (Stake, 1999, p. 72).

Por otro lado, algunas de las estrategias utilizadas para generar significados son: Metáforas, identificando patrones, cuantificando, haciendo comparaciones, factorizando, observando relaciones entre variables, construyendo una cadena lógica de evidencias, dividiendo variables, viendo la verosimilitud de las variables, agrupando (Miles y Huberman, 1994, citado por Zucker, 2009, p. 11).

Y finalmente, Creswell (2009, p. 185) propone para el análisis de los datos, cuatro pasos que a continuación se detallan y en la figura 10, los pasos para analizar la información.

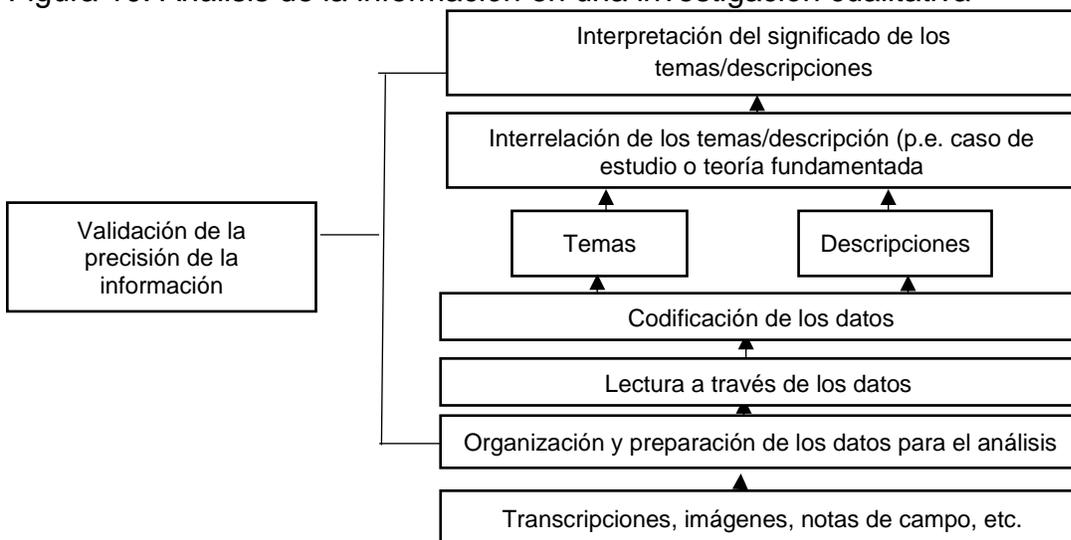
**Paso 1. Organizar y preparar la información para el análisis.** Esto implica escribir notas de campo, transcribir la información, organizarla y prepararla en diferentes tipos según sus fuentes.

**Paso 2. Leer a través de los datos.** El primer paso es tener una idea general de la información para después reflexionar sobre su significado en general. ¿Cuáles son las ideas generales de los participantes? ¿Cuál es el tono de las ideas? ¿Cuál es la profundidad general, la credibilidad y uso de la información?

**Paso 3. Realizar el análisis detallado con un proceso de codificación.** La codificación es el proceso de organizar el material en trozos o segmentos de texto antes dando significado a la información (Rossman y Rallis, 1998, p.171 citado por Creswell, 2009, p. 185). Eso implica tomar datos de texto o imágenes recopiladas durante la recopilación de datos, segmentación oraciones (o párrafos) o imágenes en categorías, y etiquetado esas categorías con un término, a menudo un término basado en el lenguaje real del participante (llamado un término *in vivo*)

**Paso 4. Usar el proceso de codificación para generar una descripción de la configuración o personas, así como categorías o temas para el análisis.** La descripción implica una representación detallada de información sobre personas, lugares o eventos en un entorno. Los investigadores pueden generar códigos para esta descripción. Este análisis es útil en el diseño de descripciones detalladas para estudios de casos, etnografías, y proyectos de investigación narrativa. Luego usa la codificación para generar un pequeño número de temas o categorías, tal vez de cinco a siete categorías para un estudio de investigación. Estos temas son los que aparecen como principales hallazgos en estudios cualitativos y se utilizan a menudo para crear encabezados agrupándolos en secciones. Deben mostrar perspectivas múltiples de individuos y ser apoyado por diversas citas y evidencia específica.

Figura 10. Análisis de la información en una investigación cualitativa



Fuente: Creswell (2009). *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed methods approaches*. University of Nebraska-Lincoln. Ed. Sage, Estados Unidos, p. 185.

Debido a que los pasos 3 y 4 tienen una importancia particular dentro de la metodología cualitativa, a continuación, se hará una breve explicación.

### **3.3.1 Codificación**

Uno de los procesos básicos en la dinámica de recolección y análisis de información es la categorización de los datos recogidos conforme a patrones y tendencias que se descubren tras la lectura repetida de los mismos. Para identificar las distintas piezas de información, se emplea el mecanismo de Glaser (1978) que denomina como “codificación”. Conforme se progresa en la tarea investigativa, iniciando con un primer nivel que se denomina codificación sustantiva o abierta, para después pasar a un segundo nivel denominada codificación selectiva o axial (Sandoval, 2002, p. 86).

#### **3.3.1.1 Codificación descriptiva o abierta**

En este primer nivel de codificación, las transcripciones de las entrevistas realizadas se analizan línea por línea para a partir de ello, descubrir las categorías que permitirán agrupar el conjunto de la información allí consignada. Cada categoría se distingue por un nombre que la describe, al cual se le denomina código descriptivo o código abierto. De tal manera que los segmentos quedarán vinculados a través del sistema de categorías (Sandoval, 2002, p. 86). De acuerdo con Giménez (2007), los códigos que surgen directamente a partir de los datos empíricos originales del campo de estudio y los códigos teóricos se generan a partir de la clasificación, ordenación e integración de memos en la teoría. Estos códigos son más abstractos que los códigos sustantivos y proveen un marco teórico que ayuda a organizar e integrar los códigos sustantivos en torno a aspectos con un mayor significado. Los códigos “*in vivo*” proceden directamente del lenguaje empleado por los informantes y los memos son la escritura de ideas teóricas sobre los códigos y sus relaciones tal como le surgen al analista mientras codifica (Glaser, 1978 citado por Giménez, 2007, p.6).

Paralelo al proceso de codificación descriptivo se elaborarán notas marginales o “memos” donde quedan registrados las impresiones, comprensiones, sentimientos y conclusiones parciales del investigador (Sandoval 2002, p.87). Para Lewins y Silver (2007, p. 59), los memos son “herramientas de anotación que te permiten conectar

ideas espontáneas con los datos que produjeron el pensamiento” y los códigos son “etiquetas bien definidas que se aplican a segmentos de texto para catalogar los temas que están presentes en los datos”.

En esta etapa, se inspeccionó y fragmentó la información recopilada para organizar los materiales en conceptos y elementos organizadores. Es abierta en el sentido de que no hay códigos preestablecidos para realizarla. La codificación inicial de esta etapa se realizó con el apoyo del software MAXQDA 10, lo que facilitó la tarea de almacenamiento, sistematización y codificación de los textos. A la etapa de codificación abierta siguió el principio de comparación constante que pretende enriquecer y complejizar un sistema de ideas mediante el análisis comparativo y sistemático de lo declarado por los sujetos.

Con el objetivo de hacer visible conceptos, ideas y sentidos, hasta el punto de que “para descubrir y desarrollar los conceptos debemos abrir el texto y exponer los pensamientos, ideas y significados contenidos en él” (Strauss y Corbin, 2002, p. 111). Por otro lado, Stake (1999, p. 110) recomienda observar con atención los problemas, a los que llama temas, porque esos constituirán un buen marco para el examen de las condiciones, la complejidad del caso y la conducta a seguir para abordarlas. Los temas pueden servir para establecer los capítulos del informe sobre el caso, pero, aunque los problemas no se solucionan en el estudio del caso, éste debe ser más amplio, más concreto, más comprometido con su vida natural, de lo que los propios temas revelan. Informar sobre un estudio de casos no consiste simplemente en contar historias. En vez de contar una historia, es posible considerar alguno de los tres caminos:

- a) Desarrollo cronológico o biográfico del caso.
- b) Una visión del investigador sobre cómo llegar a conocer el caso.
- c) Descripción, uno tras otro, de los principales componentes del caso.

De tal manera, que comenzaremos con no sólo describir a las organizaciones sino también los componentes del caso para el desarrollo de las premisas.

En este proceso, la pregunta central para poder explorar el foco inicial de estudio era ¿qué significa para las organizaciones fortalecerse? y, dentro de esta, ¿qué ideas, estrategias, procedimientos, etc., pueden ser coherentes con los principios del aprendizaje organizacional?

Se obtuvo una lista de 60 conceptos o elementos organizadores a los que se les ha puesto una etiqueta, sin ningún tipo de jerarquía, aunque sí se dejan entrever múltiples relaciones entre ellos. Dentro de cada concepto se encontraron algunas propiedades hasta saturar cada uno de ellos y no obtener más información, esto se hizo mediante un proceso de comparación constante (De la Torre, Di Carlo, Florido, Opazo, Ramírez, Rodríguez, Sánchez y Tirado, 2011, p. 12).

Una vez que los datos se han desmenuzado, se organizan, clasifican y etiquetan, a través del método de comparación constante, los datos son revisados repetitivamente a la luz de la teoría que va surgiendo y en función del propio investigador. Se trata de identificar las formas en que se empalman las numerosas y diferentes partes del rompecabezas de la investigación (temas y subtemas emergentes, conexiones y contradicciones) y el significado de todo (Ulin et al. 2006, p. 156).

**Cuadro 17. Elementos organizadores**

<b>Código</b>	<b>Segmentos codificados de todos los documentos</b>
Fortalecimiento institucional	168
Obstáculos del fortalecimiento	137
Proyecto	78
Desarrollo Organizacional	74
Incidencia y/o vinculación con la población objetivo	71
Liderazgo/Experiencia	61
Transferencia del conocimiento	59
Capacitación	53
Motivación	52
Reconocimiento de otras OSC e instituciones	51
Procuración de fondos	49
Recursos Humanos	48
Método/Metodologías	48
Aprendizaje informal	47
Vinculación con otras organizaciones	44
Falta de recursos: económicos, tiempo	29

Fuente: Elaboración propia

Al evaluar las prácticas que las organizaciones de la sociedad civil realizan para fortalecerse, se eliminaron ciertos elementos organizadores que no resultaron relevantes con el objetivo de depurarlos. Después de esa revisión, en el cuadro 17 se identifican los elementos organizadores que emanaron de los datos.

Lo anterior, fue producto de diversos análisis y procesos de comparación, eliminando por ejemplo Conferencias y Congresos ya que es parte de los procesos de aprendizaje organizacional, al igual que sedes. Rotación del personal se integró en recursos humanos.

### **3.3.1.2 Codificación axial**

En esta etapa se condensan todos los códigos descriptivos, para identificar las relaciones entre las dimensiones de las propiedades de las categorías. La categorización se mueve entonces, hacia un nivel más alto de abstracción. Esta información es la base para todo el proceso de análisis posterior cuyo desarrollo se muestra a continuación. De acuerdo con Soriano-Miras y Trinidad (2014 p. 162), en esta fase se relacionan categorías y subcategorías teniendo en cuenta sus propiedades y dimensiones. Se busca cómo se entrecruzan y se vinculan las mismas a través de preguntas tales como ¿por qué sucede? ¿dónde? ¿cuándo? y ¿con qué resultados? Y es través de dichas preguntas como se descubre el entramado de relaciones existentes en el objeto de estudio.

Con los diagramas el investigador se ve forzado a trabajar conceptos en vez de datos. Trabajar con datos estimula el análisis e incrementa la sensibilidad del investigador ya que éste debe encontrar las relaciones lógicas entre los conceptos (Strauss y Corbin, 1998, p. 258).

La base del esquema es constantemente revisada para determinar su validez y confiabilidad. Una vez identificados los conceptos, se hace una revisión de la literatura para ayudar a generar otras preguntas y problemas de investigación. Es un proceso cíclico y continuo hasta que algunos conceptos comienzan a aflorar con ciertos patrones y nexos que se identifican (Sandoval, 2002, p. 88). El resultado de esta codificación y análisis se verá reflejado en el siguiente capítulo.

### 3.4 Criterios para interpretar los hallazgos de un estudio

Los criterios que rigen un estudio deben aumentar su credibilidad y confianza a través de la evidencia que muestran los casos.

Stake (1999, p. 98) por su parte, explica que el papel del investigador es probar y confirmar sus hallazgos utilizando varios procedimientos rigurosos para así mostrar su validez. A ello, le llama triangulación.

Yin (2009, p.40) presenta cuatro pruebas:

- a) Validación del constructo: Mediante la identificación de medidas operacionales para los conceptos que se están estudiando.
- b) Validez interna (solo para estudios explicativos o causales y no para descriptivos o estudios exploratorios) ya que se busca establecer una relación causal, ciertas condiciones puede llevar a otras condiciones, a diferencia de las relaciones espurias.
- c) Validez externa: define el dominio en el que se pueden generalizar los hallazgos de un estudio.
- d) Fiabilidad: demostrar que las operaciones de un estudio, como la recopilación de datos procedimientos puede repetirse, con los mismos resultados.

Cuadro 18. Pruebas y tácticas para el caso de estudio

Prueba	Táctica del Caso de Estudio	Fase de la investigación en donde la táctica ocurre.
Validación del constructo	Usa múltiples fuentes de evidencia Establece una cadena de evidencias Para el reporte utiliza informantes clave	Colección de datos Colección de datos Composición
Validez interna	Hacer un patrón Construir explicaciones Conducir explicaciones rivales Usar la lógica de los modelos	Análisis de datos Análisis de datos Análisis de datos Análisis de datos
Validez externa	Usar la teoría para estudios de caso únicos Usar la replicación lógica en los estudios de caso múltiple	Diseño de la investigación Diseño de la investigación
Fiabilidad	Usar el protocolo de caso de estudio Desarrollar una base de datos de casos de estudio	Colección de datos Colección de datos

Fuente: Yin (2009). *Case Study Research*. Publicaciones Sage, cuarta edición, p. 41.

Para el desarrollo de esta investigación se han cumplido con los criterios de la triangulación como a continuación se explica:

**Validación del constructo:** se han utilizado múltiples fuentes como artículos académicos, tesis, entrevistas, observación en el lugar de trabajo, visitas a sitios web de las organizaciones participantes, así como evidencia del sitio web de [corresponsabilidad.gob.mx](http://corresponsabilidad.gob.mx). Y, se entrevistaron a personas clave como son los líderes de las organizaciones.

De acuerdo con Martínez (2006, p. 139) la entrevista es un instrumento técnico que tiene gran sintonía epistemológica con la teoría metodológica. El propósito de la entrevista de investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos. Para ello nos ofrece una guía con diferentes rasgos que caracterizan la entrevista.

El instrumento que se aplicó en el lugar de trabajo de la mayoría de las organizaciones para la recolección de los datos fue una entrevista semiestructurada. Los temas que se consideraron son fortalecimiento, capacitación, transferencia del conocimiento, liderazgo y cultura organizacional, como se muestra a continuación:

**Fortalecimiento, transparencia y rendición de cuentas.**

- ¿Qué significa para usted el fortalecimiento?
- En 2016, ¿qué actividades de fortalecimiento llevó a cabo en su organización?
- ¿Ha realizado alguna planeación estratégica recientemente?
- ¿Genera indicadores de transparencia y rendición de cuentas? ¿los utiliza para evaluar sus procesos administrativos? ¿cuenta con un diagrama de la organización, con roles y responsabilidades?
- ¿Se tiene un protocolo para la toma de decisiones?
- ¿Los resultados de los programas son publicados?
- ¿Se presentan los informes a los donantes?
- ¿Qué obstáculos ha enfrentado para su fortalecimiento?

### **Recursos Humanos**

- ¿Cuenta con un perfil de puestos para sus colaboradores? ¿cuenta con un programa de desarrollo profesional, así como un programa de reclutamiento y retención del personal?

### **Capacitación**

- ¿De qué manera la capacitación le ha ayudado para la realización de su trabajo?
- ¿Qué tan seguido se capacita?
- ¿Y su personal?

### **Transferencia del conocimiento**

- Los conocimientos adquiridos durante la capacitación, ¿los ha compartido con sus subalternos del trabajo? ¿Cómo?
- ¿Qué recursos provee la organización para transferir los conocimientos adquiridos durante la capacitación?
- ¿Qué temas ha compartido? ¿en qué contexto?
- ¿Qué momentos lo han propiciado?
- ¿Qué factores promueven o impiden la transferencia del conocimiento?

### **Liderazgo y experiencia**

- ¿Cómo inicia la organización?
- ¿Qué la motivó para iniciar?
- ¿En qué año se fundó?

### **Cultura Organizacional**

- ¿Qué valores y normas comparte la organización?
- ¿Cuántos empleados tiene la organización? ¿y voluntarios?

Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento de los participantes y transcritas para su análisis. Cada transcripción fue leída y se identificaron similitudes

entre la información provista por las organizaciones, lo cual es posible debido a la manera en que fue estructurado el cuestionario. Sin embargo, la conducción de la entrevista fue libre para que el entrevistado se sintiera relajado.

**Validez externa**, se ha utilizado la misma lógica para cada uno de los casos, ya que el instrumento fue el mismo para todas las organizaciones participantes y se trató de igual manera en la codificación de las entrevistas.

**Fiabilidad**, se ha desarrollado una base de datos de casos, la cual se encuentra en el software MAXQDA10 y a través de la codificación se tiene un protocolo de caso de estudios.

Por otro lado, Stake (1995, p. 131) y Creswell (2007, p, 218) proveen un “*checklist*”, es decir una extensa lista para evaluar el caso de estudio:

1. ¿El reporte es fácil de leer?
2. ¿Cada oración contribuye con el todo?
3. El informe tiene una estructura conceptual (es decir, temas o problemas)
4. ¿Se han desarrollado sus problemas de una manera seria y académica?
5. ¿Está el caso adecuadamente definido?
6. ¿Hay un sentido de historia en la presentación?
7. ¿Al lector se le proporcionó alguna experiencia vicaria?
8. ¿Se han utilizado las citas de manera efectiva?
9. ¿Los encabezados, las figuras, los artefactos, los apéndices y los índices se utilizan con eficacia?
10. ¿Fue bien editado, luego de una revisión de último minuto?
11. ¿Ha hecho el autor afirmaciones acertadas, ni exageradas ni sub interpretadas?
12. ¿Se ha prestado la atención adecuada a varios contextos?
13. ¿Se presentaron suficientes datos brutos?
14. ¿Las fuentes de datos fueron bien elegidas y en número suficiente?
15. ¿Las observaciones e interpretaciones parecen haber sido trianguladas?
16. ¿El papel y el punto de vista del investigador son muy claros?

17. ¿Es aparente la naturaleza de la audiencia prevista?
18. ¿Se muestra empatía por todos lados?
19. ¿Se examinan las intenciones personales?
20. ¿Parece que las personas se pusieron en riesgo?
21. ¿Hay una identificación clara del caso o casos en el estudio?
22. ¿Es el caso (o casos) utilizados para comprender un problema de investigación o usado porque el caso tiene (o casos) un mérito intrínseco?
23. ¿Hay una descripción clara del caso?
24. ¿Se identifican los temas en el caso?
25. ¿Se hacen aserciones o generalizaciones del análisis de caso?
26. ¿Es el investigador reflexivo sobre su posición en el estudio?

La tesis fue enviada a algunos de los líderes participantes, y después de recibir sus observaciones y las correcciones pertinentes, se confirmó su validez, así como la lectura de mis pares y asesores de tesis.

Una vez que se ha validado la información, en el siguiente capítulo se analizará la información de las entrevistas para después contextualizarlas para el desarrollo de las premisas y con ello, identificar los factores que fortalecen a las organizaciones de la sociedad civil.

# CAPÍTULO 4

---

# RESULTADOS

---

*Al leer sobre las vidas de los grandes hombres, descubrí que la primera victoria que ellos tuvieron fue sobre sí mismos. La autodisciplina siempre fue lo principal."*

*Harry S. Truman*

## **Introducción**

Después de que las entrevistas fueron analizadas, se describirá a las organizaciones participantes para después contextualizar las respuestas en temas conforme emerge la información para desarrollar las premisas. Las preguntas de investigación servirán de guía para la organización del capítulo y el análisis se realizará mediante el software MAXQDA10, lo cual facilitará la identificación de las variables o factores que tienen una incidencia directa con las preguntas de investigación.

### **4.1 Análisis de las preguntas de investigación**

De acuerdo con Cuesta-Benjumea y Arredondo-González (2015, p. 158 y Flick 2007, citado por San Martín, 2014, p. 116) la elaboración de mapas conceptuales, diagramas o matrices permiten visualizar las relaciones entre los conceptos, cristalizar ideas y facilitar la escritura. Por lo que una vez que se ha codificado la información para cada organización se realizará un análisis de las entrevistas y se tomará como referencia algunos de los diagramas que el software genera ya que permite una mejor comprensión.

El análisis de esta sección comenzará con la primera pregunta de investigación con el objetivo de explorar las experiencias que han facilitado o no, el fortalecimiento y de ellas se desprenderán premisas con el objetivo de identificar los factores relevantes para ello.

#### ***4.1.1 “¿Cómo los líderes de las organizaciones describen los procesos y experiencias para explicar su fortalecimiento a través de los diferentes retos a los que se han enfrentado?”***

Con el objetivo de sintetizar las variables e identificar las más importantes, se utilizó la matriz generada por MAXQDA10. Los nombres de las columnas corresponden a las organizaciones participantes, los cuales son: Trofeo a la Vida, Inspira Cambio, Derafe, Cofemo, Casa Gaviota (Gaviota), Apoyo Albatros, Casa Ajusco (Ajusco), ANCIFEM, Foro Ciudadano y Fundación Eudes. Mientras que los nombres de las filas corresponden a las categorías. El tamaño del cuadro se refiere al número de

menciones que el líder refiere a determinada categoría. Es decir, a mayor número de menciones mayor es el tamaño del cuadro. De acuerdo con la matriz de códigos (ver cuadro 19), los temas con mayor relevancia para las organizaciones son: fortalecimiento organizacional, procuración de fondos, metodologías, recursos humanos, cultura organizacional, reconocimiento de otras organizaciones, vinculación con otras organizaciones, incidencia y vinculación con la población objetivo y capacitación. Por otro lado, las organizaciones que han señalado un mayor número de categorías son Ancifem y Cofemo y la Fundación Eudes, con el menor número de menciones.

Cuadro 19. Matriz de códigos sobre fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil cuyo objeto social es el género.

Sistema de códigos	Trofeo a la Vida	Inspira Cambio	Derafe	Cofemo	Gaviota	Apoyo Albatros	Ajusco	ANCIFEM	Foro Ciudadano	Fundación Eudes	SUMA
Fortalecimiento institucional	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	171
Procuración de fondos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	54
Convocatorias	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	14
Dictaminación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	2
Financiamiento	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	4
Presupuesto etiquetado	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	6
Subsidios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	2
Proyecto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	79
Transparencia y rendición de cuentas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	18
Asistencia Técnica	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	13
Lugar de trabajo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	13
Método/Metodologías	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	48
Recursos Humanos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	49
Demandas laborales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	4
Valores de las integrantes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	14
Motivación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	52
Socios	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	27
Familia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	12
Retroalimentación/Couching	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	27
Liderazgo/Experiencia	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	62
Delegar funciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	8
Voluntarios o capital social	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	20
Rotación del personal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	7
Retención del personal	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	18
Prestaciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	10
Millenial	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	6
Cultura Organizacional	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	75
Presencia en otros estados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	11
Tecnologías de la información	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	14
Redes sociales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	7
Evaluación de los resultados	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	29
Curricula de las integrantes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	13
Salud	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	3
Organigrama	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	11
Vinculación con otras organizaciones	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	44
<b>SUMA</b>	<b>155</b>	<b>159</b>	<b>191</b>	<b>266</b>	<b>158</b>	<b>87</b>	<b>137</b>	<b>254</b>	<b>208</b>	<b>30</b>	<b>1 634</b>

Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas.

De este cuadro se observa que, para todas las organizaciones, el fortalecimiento es un tema relevante, aunque cada organización tiene una mezcla distinta de los elementos que utiliza para fortalecerse. Por ejemplo, para Cofemo la metodología, la vinculación e incidencia con la población objetivo y el vínculo con otras

organizaciones, mientras que para Inspira Cambio, la procuración de fondos, así como la incidencia y vínculo con la población objetivo son relevantes.

Independientemente del grado de madurez ciertos factores son contemplados como parte de su fortalecimiento. A continuación, serán explicados.

#### **4.1.1.1 Estrategia, Misión y Visión**

Las organizaciones entrevistadas tienen por escrito la misión y visión. Sin embargo, no todo el personal, como los nuevos o los voluntarios, tienen conocimiento de la visión, quizás han leído la misión, pero no es considerada como parte de su hacer del día a día. Al no tener clara la visión, no es posible que las organizaciones desarrollen una estrategia para lograrlo, ya que, para ello es necesario alinear las habilidades organizacionales, la estructura, los indicadores, es decir, generar un sistema que permita lograr los objetivos de la organización a largo plazo. Y otras organizaciones lo implementaron a partir de una crisis, como es el caso de Cofemo.

Cofemo comenta que las mejores planeaciones estratégicas han surgido en torno a las crisis. En 1999, hicieron su primera planeación estratégica, el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. (IDESMAC) les impartió un taller de una semana, “ellos son consultores, son una asociación civil que se dedica más a la planeación y evaluación estratégica. Nos ayudaron, mucho [...] aunque sin la perspectiva de género, la primera planeación estratégica quedó muy bonita, y nos ayudó a cerrar el duelo, a pensar en el futuro, nos ayudó muchísimo a ponernos a pensar en el futuro, tomamos una buena decisión, nos ayudó a cuestionarnos, ¿qué vamos a hacer? ¿a dónde vamos? Como asociación grupal nos ayudó a decir ¿cuál es nuestra misión, visión? Pero no teníamos algo consensado para decir para qué es esta organización para qué estamos aquí, en tiempos de crisis se construyen la misión, visión y para qué estamos aquí, fue para nosotras muy importante, nos ayudó a vivir ese momento tan difícil, de una diferente manera”.

Desde entonces, Cofemo ha realizado diversos ejercicios de planeación estratégica. Realizaron un diagnóstico para ciertos municipios de Chiapas y a partir de ahí iniciaron un proceso de planeación estratégica, usaron la metodología de IDESMAC, [...]. Esta

planeación estratégica está pensada para 20 años, para lograr un impacto real en la sociedad de los municipios de Chiapas, un cambio en su condición, situación y posición de género.

Aunque en promedio, las organizaciones se esfuerzan por llevar a cabo su misión, y consideran el perfeccionamiento de ella como parte de su visión. Se percibe, por lo tanto, que algunas de ellas van ajustando su misión a las convocatorias que el gobierno publica con el objetivo de alinearse, al contexto, por lo que los objetivos planteados se proponen para el corto plazo.

*Premisa 1. La falta de una visión a largo plazo genera estructuras poco fortalecidas ya que no cuentan con objetivos e indicadores para su concreción. Asimismo, gestionar, no sólo una planeación estratégica, sino varias permitirá la evaluación de la misión y visión, así como su ajuste de acuerdo con las condiciones del contexto.*

#### **4.1.1.2 Procuración de fondos**

Todo proyecto surge a partir de una institución que convoca. Por ello las instituciones, tanto públicas como privadas, constituyen un pilar importante para la construcción de la ciudadanía organizada además de que proveen herramientas y recursos. Por lo que las organizaciones asocian los proyectos con el fortalecimiento, ya que cada uno de ellos les genera experiencia, y con ello, habilidades, que se reflejarán en el desarrollo de metodologías, reconocimiento de sus pares e instituciones que les permiten tener una mayor incidencia en su población objetivo, pero sobre todo recursos para seguir operando. Tal es el caso de Inspira Cambio ya que el presentar proyectos fue un proceso de aprendizaje, “aprendimos a presentar proyectos para mujeres en Indesol y con toda nuestra experiencia y lo que ya sabemos hacer, nos ha dado mucha fuerza, es decir cuando yo presento un proyecto, yo ya tengo 5 años de trayectoria, garantizo cuáles son los resultados que van a obtener basado en nuestra capacidad más fuerte que es garantizar el acceso a la salud, lo que hacemos es subsidiar los costos con los proyectos y hacemos que la gente acceda de manera gratuita a esos servicios”.

Las convocatorias, salen en febrero, marzo y abril y en ocasiones se empalman con otras convocatorias de otras instituciones. En ocasiones, la falta de personal para preparar las convocatorias les impide participar en varias de ellas. Los recursos que provienen de estas convocatorias son vitales para su fortalecimiento. A pesar de que se han incrementado con respecto al sexenio anterior, el número de proyectos que tienen las instituciones para financiar a las organizaciones no son suficientes. Casa Ajusco comenta: “Indesol sacó una convocatoria de género que solo duró tres días, el número de proyectos a financiar son tan solo 400 proyectos a nivel nacional” Así que, si se tiene un buen proyecto, pero al entrar a la plataforma después de los 400 proyectos, ya no pueden ingresar la convocatoria, Trofeo a la Vida, comenta: “A mí, me han calificado proyectos con 9 o 9.5 pero me dicen que ya no hay recursos”.

Por otro lado, se habla de presupuesto etiquetado, refiriéndose a organizaciones que siempre ganan proyectos gracias a las relaciones que tienen y por lo tanto la asignación de los recursos no es totalmente transparente para las organizaciones. Foro Ciudadano indica “este año yo quedé en el lugar número 17 de casi 600 proyectos, mientras que cierta organización recibe un chorro de recursos y quedó en el lugar cincuenta y tantos, yo tengo mejor proyecto, pero no soy amiga de ciertas personas”. Se observa que la cantidad de recursos no son suficientes y de algún modo se percibe cierta discrecionalidad en la asignación de recursos. Es posible, que esta situación responda a un mecanismo de control. Los proyectos se eligen o no de acuerdo con una agenda, de tal forma que si las organizaciones desean obtener recursos deben alienarse a dicha agenda y a ciertos objetivos de la administración pública en turno y, aun así, pueden no conseguir los recursos debido a su escasez.

Asimismo, es importante señalar sobre la temporalidad de las convocatorias ya que se gestionan para el año en curso, es decir por proyecto ya que, al término de éste, la organización tiene que buscar nuevos proyectos, lo que implica dedicar recursos, tanto humanos como económicos, para participar en nuevas convocatorias lo que distrae a la organización de su objeto social. Además de que el trabajo por proyecto implica una visión gubernamental de muy corto plazo, por lo que atender problemas

sociales como la violencia doméstica, o la pobreza, por ejemplo, requieren de un gran esfuerzo coordinado y trabajo a largo plazo, lo que implicará mayor tiempo y recursos.

Ancifem, en sus inicios difícilmente obtenía recursos públicos, “todo lo cívico olía a político. Desgraciadamente por la cultura de nuestro país, Hacienda ubicaba la promoción de la participación ciudadana como algo vinculado a los partidos políticos y eso nos dificultó durante un buen tiempo”. Hoy les es posible participar en convocatorias a través del Programa de Proequidad del Inmujeres, ya que uno de sus objetivos es impulsar el empoderamiento de las mujeres, su participación y representación en espacios de toma de decisiones en el Estado para consolidar la cultura democrática. La modificación en la ley ahora facilita la adquisición de recursos para este tipo de organizaciones.

Por otro lado, la corrupción y una mala gestión, las vulnera económicamente. Aunque no todas las organizaciones se han enfrentado a ello, la experiencia y convicción de los líderes de las organizaciones han logrado sortear tales eventos de tal forma que hoy continúan operando. Para los casos que a continuación se detallan, se omitirán los nombres para no comprometer a las organizaciones:

Una de las organizaciones fue invitada a simular proyectos o cursos, por lo que al enterarse renunciaron a ellos. La líder de la organización denunció este hecho más fue vetada. Ella comenta: “Entonces yo tuve que renunciar a ese dinero. ¿Y sabes qué? Ya no quiero, que se cancelen los contratos y no solamente eso, fui a denunciarla y le dije a la persona responsable del programa: vengo como ciudadana a decirte que pasó esto, esto y el otro. Y qué hizo esta persona responsable del programa, me vetó. Ya no le den proyectos a fulana. Por eso mi insistencia de, búsquense otras chambas porque igual y no les gusta nuestra actuación que no vamos a cambiar y nos podemos quedar sin chamba, ese es un riesgo”.

La otra organización comentó que después del sismo del 19 de septiembre de 2017 la invitaron a participar en un proyecto: “hace un mes nos acaban de ofrecer un proyecto de simulación, te doy un recurso, pero nos quedamos con otra parte. Por ejemplo, nos acaban de decir, no diré nombres, pero en el Edomex hay dos millones

de pesos, cien mil para ustedes y cien mil para nosotros, para construcción de casas. Nuestra asociación tiene gastos, nosotros tenemos deudas y todo, pero si tiene un fin social, venimos de un proyecto social, nos rompe totalmente el esquema, y renunciamos a ello, cómo nos consta que construyes esas casas, como lo evidencias, es muy fácil que tengas el dinero, y decimos no es así, alguien que no sepa cómo llevar una organización, lo toma”.

Lo anterior ha sido una preocupación para la sociedad civil ya que en ocasiones el mismo gobierno deteriora a las organizaciones, ya que las organizaciones se ven expuestas constantemente a estos temas y por ello, la exigencia por una mayor transparencia y rendición de cuentas.

Por lo que sí sólo dependieran de las convocatorias trabajarían una parte del año, por lo que las organizaciones tienen que administrar sus recursos y buscar la manera de adquirir otras fuentes de financiamiento.

A partir de la administración del presidente Andrés Manuel López Obrador, los apoyos que tradicionalmente se otorgaban a las organizaciones de la sociedad civil, a través de las convocatorias, fueron anulados del Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. Lo cual vulnera en cierta medida la situación económica de las organizaciones, pero no su entusiasmo y su compromiso con la población objetivo para las que destinan su experiencia, su tiempo y sus recursos. Por lo que ahora, las organizaciones tendrán que reorganizarse para fortalecerse a través de la diversificación de los recursos, como anteriormente lo hicieron cuando los temas de género no eran populares, tanto en la sociedad como en las políticas públicas.

Las experiencias denotan que había cierta discrecionalidad en cuanto a la distribución de los recursos que el gobierno ofrecía a las organizaciones, así como dificultades para comercializar sus productos y servicios, por lo que el reto de las organizaciones consiste en diversificar sus fuentes de ingresos sin descuidar su misión y visión. No se generará una premisa debido a que la adquisición de recursos por esta vía ya no es vigente.

#### 4.1.1.3 Diversificación de recursos

Para las organizaciones entrevistadas lograr su sostenibilidad implica diversificar la obtención de los recursos para mantener su operación, lo cual coincide con los datos presentados por INEGI (2014a, p. 9). La mayoría de las organizaciones obtienen sus recursos por ventas o servicios derivados tanto de su actividad como de actividades conexas lo cual representó el 43.8% mientras que los ingresos proporcionados por agentes nacionales o extranjeros, así como empresas, fundaciones, asociaciones civiles, gobierno, entre otras, es decir los donativos, representa el 37.2%. A continuación, se revisará lo que algunas de ellas han realizado para su sostenimiento:

Casa Gaviota, en un principio la líder de la organización ponía de sus recursos para sostener a la organización, hasta que alguien le dijo “si quieres ayudar primero fortalécete y primero tienes que estar bien, tú, yo ni siquiera ganaba para la organización y eso pone en riesgo tu sostenibilidad”, por lo que emprendió una fábrica de organizadores de lona para bolsa de mano. Asimismo, ofrece terapia a su población objetivo, recibe donativos, desarrolla cursos de capacitación para empresas, talleres y recientemente abrieron el Diplomado Igualdad y No Discriminación Laboral.

Trofeo a la Vida, en 2014 inició con la producción de pegamento para escuela “Trofeo pega con causa”, con el cual les da trabajo a madres solteras, a personas en situación de calle, tercera edad y discapacitados. Lo surten a algunas papelerías y escuelas, pero apenas logran comercializar 200 piezas cuando podrían surtir 20 000 piezas a la semana. Asimismo, desarrolló otro producto, los *gurúnes*, son muñecas tejidas por mujeres de distintas partes de la República y cada región distribuye a su región para evitar los costos de envío, de esta manera ayuda a fortalecer la economía local, “somos una organización fuerte con varios proyectos a pesar de no contar con un ingreso, porque la mayoría de las cosas las he financiado yo, para no depender de convocatorias gubernamentales”.

Inspira Cambio, en un inicio lograron financiamiento de *Population Services International* (PSI), Fondo Mundial, así como el apoyo de Clínica Condesa con lo que

lograron generar una estructura. Hoy, hacen asistencia técnica, capacitación a empresas, y eventos creativos, como el de noches de detección, “hacemos un llamado para que venga mucha gente, mientras esperan sus pruebas, les damos botana, escuchan música, lo hacemos divertido y, les quitamos esa mala idea de hacerse una prueba y la gente se va contenta”.

Derafe, busca contratos de asistencia técnica y consultoría, comenta “las organizaciones no le deben apostar a solo vivir de recursos públicos, algunas creen que podrían funcionar a través del subsidio, pero no es así, si realmente quieren aprovechar sus capacidades, tendrán que diversificarse”. La líder de la organización les sugiere a quienes colaboran con ella, que la organización no sea su única fuente de ingresos, que busquen otras opciones, al menos 3. Desde vender productos por catálogo como Avon o Fuller hasta trabajos en otras organizaciones, proyectos y demás “Gloria participa en otros proyectos y eso me da tranquilidad, otros proyectos fuera de Derafe, en investigaciones, capacitaciones, lo que sea” porque comenta “no tenemos nada seguro”.

Cofemo, la organización cuenta con una escuela de Liderazgos Entrañables en donde buscan empoderar a las mujeres a través del liderazgo cuenta con 8 módulos, así como consultoría, asistencia técnica, capacitación y formación a organizaciones, con perspectiva de género y derechos de las mujeres.

Ancifem, ha desarrollado un Diplomado de Incidencia Política para Mujeres Líderes y cursos permanentes como el Desafío de Ser Mujer, Liderazgo Social y Forjemos Patria para el sostenimiento de la organización.

De este apartado se observan casos en el que los diplomados y cursos permiten a la organización fortalecerse, pero también se observan casos como la venta de productos o servicios no ha sido fácil ya que la mayoría de las organizaciones no cuentan ni con la experiencia ni con los recursos para invertir en mercadotecnia además de que las distrae de su misión.

Otra manera de procurar fondos han sido los donativos, ya que el desarrollo de las tecnologías ha impulsado a las organizaciones a promover sus causas a través de las

redes sociales y el sitio web. Aunque no ha sido realmente explotado por las organizaciones ya que, de las diez organizaciones, sólo tres cuentan con sitio web (Fundación Eudes A.C., Casa Gaviota, A.C. e Inspira Cambio, A.C.) con un vínculo o proceso para la realización del donativo e informes anuales en el que reportan la utilización de los recursos y los programas realizados. Aunque todas ellas cuentan con Facebook y/o Twitter.

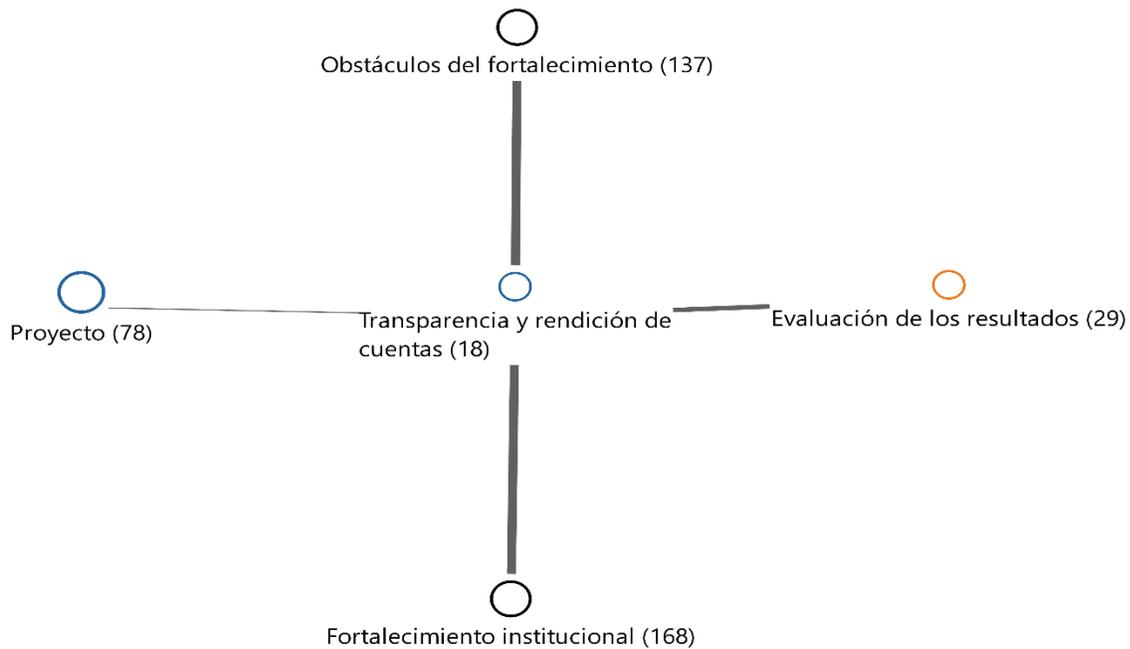
*Premisa 2. La procuración de fondos a través de la diversificación de fondos requerirá de una mayor profesionalización por parte de las organizaciones de la sociedad civil, ya que tendrán que integrar tecnologías de la información, mercadotecnia y un sistema que permita evaluar la efectividad de los programas que la organización genere con el objetivo de ganar la confianza de los donantes.*

#### **4.1.1.4 Indicadores**

Normalmente con la obtención de recursos aparece la transparencia y rendición de cuentas. A este proceso de reportar resultados, se le llama transparencia, pero no se puede hablar de transparencia sin rendición de cuentas ya que ésta se refiere a la obligación moral y capacidad de una organización para responder y asumir la responsabilidad de sus acciones, actividades y mensajes. Tanto la transparencia como la rendición de cuentas son vitales para el fortalecimiento de la organización ya que es la manera en que puede asegurar un nuevo recurso para el siguiente año.

De acuerdo con la figura 11, las organizaciones asocian en mayor grado, la transparencia con el fortalecimiento, aunque también lo relacionan como un obstáculo. Asimismo, no puede haber transparencia y rendición de cuentas si no hay proyecto y de igual manera no puede haber proyecto si no se hace una evaluación de los resultados y por lo tanto de la asignación del presupuesto. Llama la atención que la transparencia y rendición de cuentas no apareció como algo relevante para las organizaciones en cuanto a su fortalecimiento ya que es visto como parte de los procesos y presentación de informes que forman parte del proyecto. Sin embargo, las organizaciones participantes indicaron su importancia para la obtención de recursos, tanto públicos como privados

Figura 11. Transparencia y rendición de cuentas, modelo código-coocurrencia



Fuente: Elaboración propia.

Por lo anterior, revisaremos en qué contextos, las organizaciones perciben la transparencia y rendición de cuentas como un proceso que i) las favorece y en qué contextos, ii) las obstaculiza.

i) Las favorece

La transparencia y rendición de cuentas son utilizadas para evaluar la operación de la organización. Por ejemplo, Derafe comenta “que a principios del año hacemos un análisis del costo operativo, de cuánto nos salió toda la operación del año anterior. Esto quiere decir que podemos mejorar la eficiencia y para qué nos alcanza para el siguiente año”.

Para otras la manera en que reportan les ha generado confianza y vínculo con sus donantes. Inspira Cambio con el objetivo de mostrar el uso de sus recursos e impacto en su población objetivo publican sus informes anuales, así como sus fuentes de financiamiento en su sitio web, el líder de la organización comenta: “Sí, hemos tenido auditorías y las hemos pasado sin problema, auditorías del gobierno de la federación

siempre hemos trabajado de manera transparente y hemos hecho rendición de cuentas”.

Ancifem, por ejemplo, una de sus colaboradoras comenta “nuestros principales donantes son muy agudos, tenemos un donante y una fuente de financiamiento, uno es privado y otro público. Con el uso de los recursos públicos, somos muy claras. Las alumnas beneficiadas a participar en la escuela firman una carta compromiso, saben que es un recurso público, sabes en materia educativa es muy relativo el que yo me inscriba a un curso y lo termine, pero por lo menos que las alumnas sepan que si están becas es gracias a los impuestos y que tienen la obligación de aprovecharlo al máximo, por lo que se deben comprometer para cumplir con el curso. Hacemos una selección, un proceso de inducción y después que conozcan lo que va a implicar, firman su carta compromiso, que van a ir a las sesiones, que van a estudiar en línea, que tienen que presentar exámenes, literal es como una escuela, alguna de nuestras contadoras, me decía, ustedes ponen tantos controles y tantas metas, que parece que son millones, y aun así siempre estamos con el Jesús en la boca, sí está bien contabilizado. Lo que sí te podemos decir es que somos una organización honesta y que cumple, entonces no hay desvíos de dinero, no hay enriquecimiento ilícito, porque no hay dinero”.

## ii) Obstáculos

Sin embargo, esta misma obligación también constituye un problema para las organizaciones ya que se asocia la comprobación de los recursos, sea por un peso no comprobado o una factura cancelada o una evidencia bien fundamentada, con un requisito que a veces es difícil de cumplir.

Inspira Cambio tuvo que comprar unas tijeras de emergencia, el comprobante decía tijeras de bigote, por la leyenda de bigote no se aceptó el comprobante, estos detalles dificultan la comprobación de gastos. Asimismo, Trofeo a la Vida, indica “los temas hacendarios nos traen entre cejas” así que algunos líderes aprenden a realizar las declaraciones, van a Hacienda, las asesoran, y se ahorran la cuota del contador, Apoyo Albatros comenta: “Hacienda, ese es otro tema, tengas ingresos o no, hay que

pagarle a un contador, así que me fui a Hacienda para que me ayudaran a hacer la contabilidad de la organización, fueron muy amables, me enseñaron a hacerlo y ahora yo hago mi contabilidad, estoy al corriente y ya no le pago a un contador. Esto mismo se lo comento a otras organizaciones para que no tiren su dinero”.

El grado en que se audita a las organizaciones genera mucho estrés en las organizaciones, de acuerdo con Foro Ciudadano, “tenemos que documentar a través de informes, sino se cumplen las organizaciones pueden verse en procesos administrativos o penales. El más delicado es penal ya que nos aplican la Ley de Responsabilidad de Servidores Públicos, debido a que los recursos son públicos. Es un caso muy extremo, si identifican desvío de recursos, por ejemplo, se tendría que devolver el dinero, o enfrentar un proceso penal”.

La transparencia y rendición de cuentas constituye para muchas de las organizaciones un reto, ya que en caso contrario serían puestas en latencia y en el peor de los casos, suspendidas, lo cual es expuesto en el sitio web de corresponsabilidad, esto es en el poder de la deshonra. Fox (2007, pp. 664-665) explica que, si el poder de la transparencia está basado en el poder de la deshonra, entonces su influencia podrá ser limitada. Esta manera de proceder genera que las organizaciones sobredimensionen sus resultados y en vez de utilizar la evaluación como un proceso para generar capacidades y aprendizaje, la utilizan como un mecanismo de control y justificación (Smillie, 1996, p. 190 citado Ebrahim, 2003, p. 818).

Los casos aquí expuestos, tienen que ver con la procuración de fondos a través de las convocatorias, ya que los indicadores de transparencia y rendición de cuentas están asociados a la gestión y resultados del proyecto. Hasta el sexenio de Enrique Peña, los indicadores estaban relacionados con la procuración de fondos, ya que las organizaciones para poder participar en las convocatorias debían estar al corriente en sus obligaciones hacendarias, así como en la elaboración y presentación de los informes anuales y trimestrales, de acuerdo con la institución, pero debido a que en esta administración ya no podrán obtener recursos públicos, ahora más que nunca, las organizaciones tendrán que utilizar un sistema para que se evalúe y mida rigurosamente la efectividad de los programas y mostrar sus resultados de manera

tangible. De acuerdo con McKinsey y Company (2001), las organizaciones que no evalúen y midan rigurosamente la efectividad de sus programas impedirá demostrar el tipo de resultados tangibles que inspirará a los donantes. Tanto De Vita y Fleming (2001) como McKinsey y Company (2001) sugieren la construcción de un sistema que permita evaluar y generar estándares para una mayor eficiencia de la organización por lo que los indicadores tendrán que cruzar a toda la organización y no solo los relacionados con el proyecto o programa. Pero para construir un sistema es necesario que las organizaciones se reestructuren.

*Premisa 3. No solo los indicadores de transparencia y rendición de cuentas son necesarios para el fortalecimiento de la organización, sino también de un sistema de indicadores que permita evaluar y medir los resultados de la organización de una manera tangible, por lo que es necesario generar un cambio en cómo las organizaciones evalúan sus proyectos y en especial a la organización como un todo por lo que será necesario integrar otros indicadores mediante un sistema con el objetivo de generar una mayor confianza entre sus donantes.*

#### **4.1.1.5 Recursos Humanos**

De acuerdo con Montoya y Boyero (2016, p. 2), el recurso humano es determinante para que la organización alcance su competitividad y por ello su importancia. Sin embargo, pocas son las organizaciones, como Ancifem, que ha logrado retener a su personal a pesar de no ofrecerles ni un sueldo ni prestaciones. Una de las fundadoras, comenta “veo a las señoras que fundaron la institución, hay una señora en Veracruz, que ha estado con nosotras 43 años de su vida, con todos los vaivenes, te das cuenta que el sistema funciona porque te apropias de la misión de la institución, ya no se vuelve tu trabajo, lo haces parte de tu vida, de tu ser, y creo que eso le da mucho valor a la institución, porque sostiene la vida de la institución, hablar con el testimonio real, si se puede mejorar el país sin que te paguen”.

En promedio, Ancifem tiene cerca de 200 voluntarios, pero en años electorales, por ejemplo, cuenta con cerca de 4 mil o 5 mil personas, a decir de una expresidenta de

Ancifem “el recurso humano, es la mayor fortaleza de la organización, es una tradición”.

Inspira Cambio, por otro lado, ha buscado retener a su personal mediante un adecuado clima laboral: “Creo que una de las cosas más importantes es el clima laboral porque yo no tengo que ofrecerle a la gente más que un buen ambiente de trabajo y un pago, pero no tengo prestaciones de ley, no tengo muchas cosas, lo único que puedo hacer es que la gente se sienta contenta de trabajar con nosotros y lo hemos logrado creo que es una cosa que dentro del equipo quiera estar con nosotros y nos lo dicen, me gusta trabajar aquí, estoy a gusto aquí”.

Mientras que pare el resto de las organizaciones entrevistadas, el retener a su personal ha resultado un reto, ya que constantemente buscan alternativas para lograrlo. La mayoría de ellas ha contado con personal valioso que le ha aportado conocimientos, contactos, experiencias, y muchas cosas más, pero la falta de recursos ha impedido su retención, lo cual vulnera su fortalecimiento.

Casa Gaviota, comenta: “Arlette, por ejemplo, se fue, pero era muy buena, pero porqué se van, porque no les podemos pagar un sueldo digno, yo estaba encantada pero no podemos pagar mucho, porque un mes tienes y el otro mes no tienes, te comprometes con lo que puedes pagar”.

Foro Ciudadano, “a nosotras si nos gustaría tener una plantilla mínima con seguro social, porque es un derecho, pero implica dinero”

Derafe, por su parte, ha buscado ser flexible con sus colaboradoras, les da permiso para visitar a algún pariente enfermo, por ejemplo, dos viernes de cada mes, las dejan salir más temprano, “De entrada así es. Porque no hay, porque no me puedo comprometer a más. Entonces se compensa con otras cosas. No tenemos seguro porque no lo hemos podido hacer, pero tenemos seguro de gastos médicos mayores comprados por Derafe para quienes salimos, porque ya nos ha pasado varias veces que nos han tocado accidentes cerca, en carretera”.

Asimismo, en 1991, Casa Ajusco fue constituida con 7 miembros, a la fecha solo quedan 3 de ellos, los demás se han ido a otras organizaciones o han constituido sus propias organizaciones. La manera en que Casa Ajusco retiene a su personal es a través de la tarea, a decir del líder de la organización, “a los millenials, les gusta mucho lo innovador, les pongo retos, por ejemplo, en una comunidad se instaló una procesadora y empacadora de pescado, y les asigno tareas, para que funcione y entonces se interesan mucho”.

En general, las organizaciones opinan que la principal causa que impide retener a su personal es la falta de un sueldo y prestaciones de ley, por lo que a sus colaboradores les solicitan recibos de horarios. Para Casa Ajusco, esto es una incongruencia ya que después de cierto tiempo la Ley del Trabajo exige contratar al colaborador. Pero si a la organización no le es posible puede enfrentar una demanda laboral, a decir del líder “no es extraño que organizaciones se han ido a quiebra por demandas laborales porque la organización no es apoyada por Indesol, por ejemplo”.

Además, el que los líderes de las organizaciones no cuenten con una pensión ni prestaciones, ya que al depender de convocatorias y en algunos casos de la venta de productos o servicios, los vulnera porque no les es posible generar un ahorro y mucho menos recursos para afrontar la etapa de la tercera edad o una enfermedad. Por ejemplo, la líder de Apoyo Albatros enfermó gravemente y gracias a que su esposo la tenía asegurada en el seguro social pudo ser atendida. Si de alguna manera las obligaciones de las organizaciones son similares a las entidades públicas, porque no también las organizaciones no pueden disfrutar de los derechos.

Por otro lado, la falta de una adecuada selección y reclutamiento del personal ha llevado a las organizaciones a contratar personal que no necesariamente fortalecen a la organización. Apoyo Albatros comentó “una vez contratamos a una persona a través de la Red de Cemefi, para búsqueda de apoyos y durante tres o cuatro años, nunca la audité, desviaba recursos a sus bolsillos, pero un día por azares del destino le di un aventón a su casa, y ella me venía platicando de lo que había comido y lo que iba a hacer en su tarde y cuando llegamos, le pregunté que como le hacía porque con el sueldo que yo le daba no alcanzaba para el nivel de vida que ella estaba teniendo, se

sonrojé, por lo que al día siguiente le hice una auditoría y sí, las cifras no cuadraban, tuve que hablar con ella para ver si me devolvía el dinero, pero no, no lo devolvió y tampoco se apareció en la organización. Me pasa que siempre que contrato a alguien de fuera, no responden como yo quisiera”.

Asimismo, se visualizan dos tipos de organizaciones, las pequeñas, las cuales cuentan con personal por proyecto y dependiendo del proyecto es cómo eligen al personal, por lo que la líder de la organización es quien organiza los recursos y, las de mayor tamaño, en donde el personal está organizado, se cuenta con un organigrama con roles y responsabilidades, por lo que es más fácil desarrollar al personal a través de la capacitación y el *coaching*.

*Premisa 4. Las organizaciones reconocen el valor del recurso humano como un activo imprescindible ya que les brinda experiencia, contactos, colaboración, entre otros beneficios. A pesar de la falta de recursos que en ocasiones impide la retención y desarrollo del personal, así como de una legislación que las proteja, las organizaciones han encontrado mecanismos como la cultura organizacional y un liderazgo adecuado para comprometer a su personal, independientemente del tamaño de la organización.*

#### **4.1.1.6 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la huella digital de cada una de las organizaciones, cada una tiene un misión y visión particular que, influye sobre el sistema de significados y afecta el desempeño de los colaboradores. Asimismo, la estructura que delinea los procesos para alcanzar los objetivos planteados promueve una cultura organizacional.

La gran mayoría de las organizaciones cuentan con reglamentos internos para regular el comportamiento de sus colaboradores. Cofemo por ejemplo comentó “nos institucionalizamos, nos profesionalizamos, nos costó mucho trabajo consensar sanciones y aplicarlas [...] nosotros realizamos una asamblea con las asociadas por lo menos una vez al año es de ley, pero no solo hacemos una al año, sino muchas, porque ese fue el aprendizaje, no podemos dejarla tanto tiempo, porque la información es poder, y entonces la información se comparte entre todas las asociadas, sabemos

qué hacemos, cómo lo hacemos, porqué lo hacemos, cuánto dinero recibimos y cómo se utiliza, la transparencia, tenemos un libro de actas, tenemos todo por escrito y archivos electrónicos, al finalizar la reunión, se manda por correo la minuta a todas las asociadas, tenemos muchos comunicados extraordinarios, y solo una asamblea ordinaria. Sin embargo, no siempre fue fácil aplicar el reglamento ya que teníamos una compañera que no respetaba el reglamento, después de varias charlas, ella decidió irse de la organización”.

De acuerdo con Garavan (1997 citado por Berg y Chyung, 2008, p. 229), el aprendizaje organizacional es también visto como un tipo de cultura organizacional ya que los recursos, sistemas, políticas, funciones y estructuras están encaminados a producir aprendizaje y transmitir conocimiento. Ancifem, por ejemplo, promueve la educación cívica en las mujeres, por lo que los miembros de la organización comparten el mismo sistema de significados. Hay para ellas una relación intrínseca entre la educación y el aprendizaje por lo que sus procesos están enfocados a la transmisión del conocimiento tanto al interior como al exterior de la organización.

Los dos ejemplos anteriores muestran que, aunque la cultura organizacional existe para todas las organizaciones, la manera en que se van definiendo sus normas, creencias y principios puede surgir a partir de una crisis organizacional o de un compromiso por parte de la líder de la organización al generar una estrategia para reforzar la identidad de la organización. Debido a su importancia se requiere trabajar constantemente en ella.

*Premisa 5. La cultura organizacional fortalece a la organización ya que se comparten valores y creencias lo que mantiene unida a la organización, aunque para lograrlo se requiere de un compromiso estratégico por parte del líder de la organización para permearlo en toda la organización.*

#### **4.1.1.7 Habilidades organizacionales**

Uno de los diferenciadores de las organizaciones de la sociedad civil se encuentra en la metodología. La mayoría de las organizaciones entrevistadas cuenta con una metodología que le ha generado cierto reconocimiento tanto de otras organizaciones

como instituciones debido al impacto obtenido en su población objetivo. De acuerdo con Mathison, Gándara, Primera y García (2007, p. 70), el diferenciador constituye la ventaja competitiva.

De tal forma, que una vez que la organización ha sido reconocida es posible que otras organizaciones soliciten su asesoría y apoyo. Por lo anterior, la mayor parte de las organizaciones entrevistadas asesoran a otras organizaciones con respecto a su constitución, procuración de fondos, voluntariado, entre otros temas.

Asimismo, esta metodología es producto de su experiencia y preparación, es decir, de la suma de las capacidades y habilidades de los integrantes de la organización. Cofemo, por ejemplo, en 1989 creó un modelo de atención a la violencia, le llevó siete años desarrollarlo y perfeccionarlo y hasta 1996 logró publicarlo. Debido a que constantemente se están adaptando a su contexto, la organización se reinventó. Hoy, la organización utiliza una metodología que ha sido desarrollada por otra organización, a decir de la líder de la organización “nosotras vamos haciendo el camino que IDESMAC nos va marcando metodológicamente, incorporamos la perspectiva de género, porque ellos no la incorporaron [...] vamos aprendiendo del camino que IDESMAC ha caminado y la metodología que ellos usaron fue algo que llamaron planeación por acuerdos entonces lo que surgió después de un trabajo como de tres años, es el plan municipal para las mujeres, para transformar la situación, condición y posición de género”.

*Premisa 6. Las habilidades organizacionales constituyen un diferenciador para la organización lo que constituye su ventaja competitiva. Se habla de una organización fortalecida si la metodología se adapta constantemente a su contexto, y es reconocida por otras organizaciones e instituciones, además de su impacto en la población objetivo.*

#### **4.1.1.8 Contexto político, económico o legal**

El peso político es un factor que puede quebrantar la sostenibilidad de las organizaciones. Para algunas el cambio de gobierno puede repercutir en su gestión, Foro Ciudadano comenta: “en la administración pasada en que gobernaba el Partido

Acción Nacional (PAN), a cierta organización le dieron recursos impresionantemente, le donaron una Durango, una camioneta, yo decía woow les está yendo súper bien, llegó Peña Nieto se acabó todo, porque la etiquetaron, tu eres una asociación del PAN, o tú esto [...] nosotras tenemos un gran compromiso con las mujeres y las asociaciones civiles, le hemos ganado a grandes organizaciones, no estamos vinculadas ni etiquetadas con ningún partido”.

Asimismo, puede interferir en el objetivo de la organización. Cofemo en su momento luchaba por combatir los delitos sexuales. Durante el período del gobernador Patrocinio González, para el periodo 1988 a 1993, se instauró en el Ministerio Público la primera agencia para delitos sexuales. Sin embargo, llegó un caso de un municipio indígena de un maestro que había violado a una chica. De acuerdo con la líder de la organización “desde ese tiempo está la división partidista entre los municipios, como el violador era de un partido y la población era de otro, esa violación la utilizó la comunidad como una cuestión política en contra del partido político del violador, entonces Martha Figueroa, que era la abogada, consigna al violador y el otro partido político se le fue encima, el partido político pues como estaba de acuerdo con el gobernador, corrieron a Martha, por hacer su trabajo y ahí es donde vimos de manera muy dolorosa como las violaciones era utilizadas políticamente, lo vivimos así, con Martha y ahí se acabó la agencia, ya no contrataron a nadie más, aunque Laura Miranda continuó siendo la médica legista, le empezaron a hacer la vida difícil, la llevaron a hacer exhumaciones de cadáveres, cosas que no le correspondían como médica legista en delitos sexuales y la tronaron, y ahí acabó nuestra incidencia, nuestra lucha por las instancias de impartición de justicia”.

A pesar de lo anterior les ayudó a visualizar otras áreas de oportunidad que ni siquiera habían contemplado para esos años: “durante el año que estuvimos trabajando con la agencia nos dimos cuenta de que los casos que más nos llegaban no era de violencia sexual sino de violencia doméstica”.

Por otro lado, las reglas de operación pueden obstaculizar o fortalecer a las organizaciones, Casa Ajusco comentó que anteriormente las agencias de desarrollo local fortalecían a las organizaciones ya que de acuerdo con el líder de la organización

se comprobaban los recursos mediante resultados. “Por ejemplo metíamos a la ventanilla 20 proyectos, convocábamos a las organizaciones sociales rurales y organizábamos a las personas en grupos, y este proyecto era para los invernaderos, este otro para una procesadora y así sucesivamente, pero alguien te pagaba por la elaboración de todos esos proyectos, hoy ya no existe nada de eso”.

Por lo que para fortalecer a las organizaciones se requiere de reglas y regulaciones que les permita expandir sus actividades, acceder al financiamiento, desarrollar sus capacidades de acceso a la información y asociación, así como una mayor independencia por lo que será necesario reformular las políticas públicas y su legislación (Banco Mundial 2001, p. 30).

*Premisa 7. Para fortalecer a las organizaciones se requiere de una apropiada legislación para expandir sus actividades independientemente del partido en turno, así como acceso al financiamiento y a la información. Lo contrario, debilitará a las organizaciones.*

La segunda pregunta de investigación es:

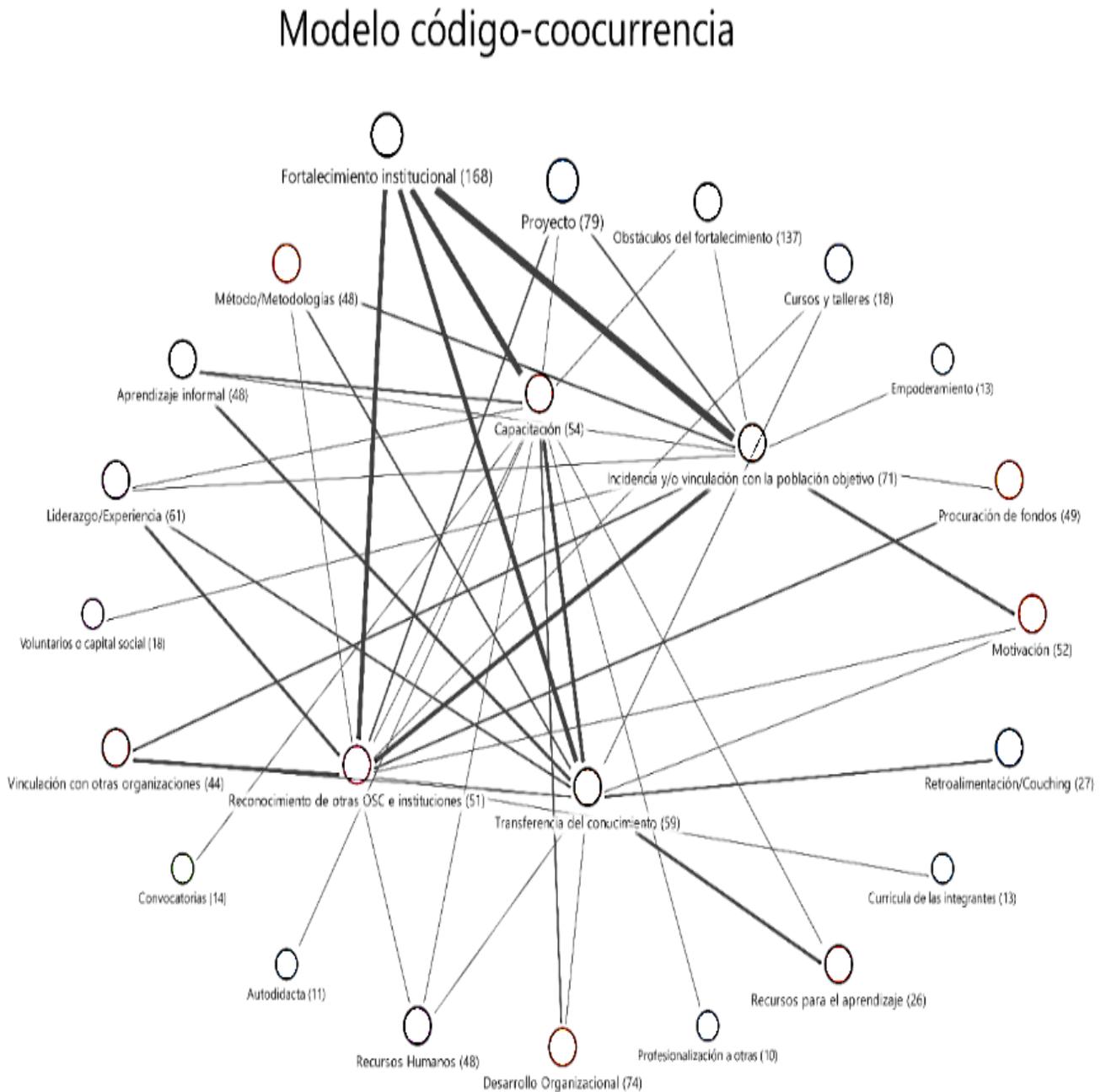
***4.1.2 ¿De qué manera los líderes perciben la capacitación para aumentar la efectividad de su organización? ¿y cómo transfieren el conocimiento que le permita a la organización crecer y sostenerse?***

La capacitación contribuye enormemente al fortalecimiento. A través del modelo código-coocurrencia, se identifica cómo se vincula con la población objetivo, el reconocimiento de otras organizaciones, la transferencia del conocimiento y su influencia sobre el fortalecimiento de las organizaciones; la diferencia en cuanto al grosor de las líneas se debe al número de menciones que cada categoría recibió. Por ejemplo, el fortalecimiento tuvo 168 menciones mientras que empoderamiento tuvo 13 (ver figura 12).

Se observan dos triángulos: a) el primero, relaciona el fortalecimiento con la capacitación y la transferencia del conocimiento; b) y el segundo, se relaciona con el reconocimiento de otras OSC e instituciones, la incidencia y vinculación con la población objetivo. Aunque la profesionalización a otras organizaciones no aparece

como un factor relevante es importante tanto para la procuración de fondos como para la vinculación e incidencia con otras organizaciones. Por lo que, para responder a la pregunta, se comenzará con el primer triángulo.

Figura 12. Modelo código coocurrencia: Capacitación, transferencia del conocimiento, fortalecimiento organizacional, aprendizaje informal.



Fuente: Elaboración propia con base a las entrevistas.



mejorar sus habilidades organizaciones, así como fortalecer su vínculo con sus recursos humanos, población objetivo y otras organizaciones e instituciones, además de que el aprendizaje informal se fortalece en la medida en que hay proyectos. Sin embargo, la vinculación y/o incidencia con la población objetivo y el reconocimiento con otras organizaciones serán analizadas en la categoría de capital social.

#### **4.1.2.1 Capacitación**

La capacitación constituye un importante escalón para el fortalecimiento de las organizaciones, ya que es una manera de asegurar el nivel de competencia para adaptarse a las exigencias del contexto. El proceso de aprendizaje es complejo, aunque todas las organizaciones pasan por los distintos procesos de aprendizaje, desde el conductual hasta el aprendizaje social (revisados en el cuadro 9), las organizaciones eligen el proceso, curso y personas que correspondan a sus necesidades, tamaño y contexto. A continuación, se revisarán las acciones que las organizaciones han realizado:

##### Líder de la organización

El proceso de aprendizaje del líder de la organización dependerá del tamaño de la organización. Si la organización es pequeña, la capacitación que tomará el líder de la organización se enfocará en distintos temas, por lo que auto direccionan su capacitación y están en la búsqueda de herramientas tanto para sí mismos como para sus colaboradores. Derafe comenta, “cada proyecto es nuestra capacitación”. Veamos el caso de las siguientes organizaciones:

Foro Ciudadano “todos los años me capacito al menos en la metodología, si quieres meter proyecto, eso es básico, que te digan cuál es la receta mínima los pasos a seguir, la estructura mínima de tu proyecto, siempre, todos los años voy al curso que da Indesol, que es repetitivo, si sí lo es, pero también hay cambios voy ahí permanentemente”.

Trofeo a la Vida: “Para mí es estar me capacitando constantemente dentro de las normas que las autoridades están modificando a cada rato y te tengas que aprender las reglas de operación”.

Para Casa Ajusco, la capacitación no sólo se requiere para la convocatoria sino para desarrollar el documento, por lo que se tienen que autocapacitar para adquirir nuevas herramientas y habilidades, por ejemplo, con el manejo de las Áreas Geoestadísticas Ocupadas (AGEB) de INEGI o cartografía.

Casa Gaviota, por otro lado, en sus inicios tomaron cursos de sensibilidad hacia la violencia, de equidad de género, derechos humanos, educación para la paz, con el objetivo de tener experiencia y hacer talleres lo cual le llevó unos años. Hoy, la organización cuenta ya con un reconocimiento y aun así la líder de la organización se sigue preparando para poder impactar mejor a su población objetivo: “El año pasado estudié, terminé la maestría de educación para la paz, es el marco con el que se trabaja en Casa Gaviota. También me metí a estudiar en República Dominicana para certificarme como auditora participativa de género en el ámbito laboral por parte de la ONU y por parte de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), y me metí a estudiar en todo lo que es la norma de igualdad de género”. Mientras que su socia, su hija, se especializa en redes sociales, ella es la *Community Manager* de la organización, por lo que también asiste a cursos especializados en el tema, así como en tecnologías de la información.

Tanto Cofemo como Casa Gaviota iniciaron como consecuencia de una experiencia de vida difícil. Sin embargo, ello las motivó a organizarse en favor de las mujeres. Su perseverancia y afán de que ninguna mujer más, las ha llevado a tomar diversos cursos para prepararse, han aprendido a base de prueba y error, y hoy son organizaciones consolidadas.

Las organizaciones de mayor tamaño cuentan con personal que se especializa en ciertas áreas y posteriormente interaccionan entre sí para adaptarse a su contexto, lo que les ofrece una mayor perspectiva al contar con un análisis más diverso. Este proceso de aprendizaje también se observa en las organizaciones de menor tamaño,

ya que los integrantes al ser multifuncionales todos revisan el contexto y buscan adaptarse a él sugiriendo estrategias para su población objetivo. Independientemente del tamaño, todas las organizaciones consideran el aprendizaje social como parte de sus procesos de capacitación y aprendizaje.

Cofemo en sus inicios, tuvieron una capacitación intensiva, la líder comenta: “nos fuimos especializando tomamos talleres, cursos, nos íbamos a México, buscábamos todo lo que nos sirviera para aprender, en esos primeros años, nos capacitamos mucho todas, la abogada en cuestiones legales, leía muchas cosas de Alda Facio que era una abogada muy famosa, la médica se especializó en prevención del embarazo, nos empezamos a especializar, yo por ejemplo, me empecé a especializar en temas de género y educación popular, abrimos el área de educación popular porque empezamos a hacer talleres con mujeres de sensibilización, de concientización y el área de comunicación”.

Aún después de que la organización se había consolidado, siguieron capacitándose. En esta ocasión, la Dra. Mercedes Olivera, las acompañó en un nuevo proceso, “ella ha sido una gran maestra para nosotras y ella nos propuso la formación teórica feminista, con ella iniciamos el seminario feminista y después le pusimos feminario, el feminario lo trabajamos durante 10 años, como de 1998, nos formábamos en lo teórico como feministas y lo aterrizábamos en lo personal, y esa teoría nos tenía que transformar a nivel personal de nuestra misoginia, racismo y clasismo, eran las tres cosas que queríamos transformarnos, cómo podíamos erradicar el patriarcado de nuestras prácticas, el feminario fue algo muy importante” después de esta transformación, deciden realizar iniciativas como el Movimiento Independiente de Mujeres (MIM) y a la par el Centro de Derechos de las Mujeres”.

Todo ello, las impulsó a desarrollar un programa de formación de defensoras populares para generar acciones en las comunidades, el modelo que desarrollaron les llevó algunos años y es tal su impacto que el Centro de Derechos está vigente y hoy trabaja como una organización civil independiente. (Esta organización empleó todos los tipos de aprendizaje, conductista, cognitiva, humanista y aprendizaje social).

Otras organizaciones, que quizás inician con una mayor experiencia e infraestructura, sus capacitaciones son más específicas y con objetivos mucho más claros.

Inspira Cambio comenta que asistió a un diplomado de fortalecimiento institucional con Fondo Unido, financiado por *United States for International Development* (USAID) y “aunque es un poquito lo de siempre, me ayudó a plantearme cómo podría subsanar algunas de las debilidades que tiene la organización, pero lo más importante fue aprender de la experiencia de otras organizaciones”. Todo ello le permitió generar alternativas y enfocarse en sus prioridades “y si... eso me ayudo bastante”.

Por lo que la capacitación es una constante para las organizaciones, lo que va cambiando es el tipo de curso ya que dependerá de las necesidades y especializaciones que requieren para fortalecerse.

Las instituciones que más se mencionaron fueron Indesol e Inmujeres. El Indesol tiene un programa de fortalecimiento que se basa en capacitaciones, pero a decir de las organizaciones, la capacitación no es suficiente. Tanto para Foro Ciudadano como para Casa Ajusco, comentan que, aunado a la capacitación, se debería tener un acompañamiento de asesorías técnicas personalizadas para fortalecer sus procesos de desarrollo organizacional debido a que la asistencia técnica por fuera es muy costosa.

### Equipo de trabajo

Todas las organizaciones entrevistadas han capacitado a su personal, ya sea para actualizarse y fortalecer cierta área de interés o para incorporar a su organización nuevos servicios que permitan vincularse con su población objetivo de una mejor manera. Por ejemplo, en Casa Gaviota, se imparten talleres y cursos sobre temas de violencia doméstica o empoderamiento y recientemente abrieron un diplomado sobre igualdad y no discriminación laboral. “Tenemos varios casos de éxito de mujeres que estuvieron en refugio y después estuvieron con nosotras, y ahora las ves son otras, y entonces dices, valió la pena”. Para una de las líderes, señala que la mayoría de las psicólogas voluntarias salen de la carrera y necesitan práctica, obtener experiencia y se van capacitando en temas de sensibilización de la violencia. “Esta capacitación se

las damos nosotras, aunque sabemos que se van a ir, pero se van con conocimientos, porque nuestro propósito es que esto sea un semillero”. El compartir los conocimientos con su personal les ha fortalecido ya que facilita la vinculación con la población objetivo y genera identidad a la organización, “a las voluntarias les encantan los temas, veo como les gusta, cómo imparten los talleres, cómo se comprometen, les encanta dar terapias, veo que eso facilita mucho las cosas”. Cuando los cursos son para el personal que participa al interior de la organización, la líder los imparte para estandarizar procesos, valores, protocolos, etc., de tal manera que las integrantes se desempeñen de acuerdo con el servicio que se pretende otorgar.

La mayoría de las organizaciones entrevistadas están en la búsqueda de talleres y cursos gratuitos, tanto para los líderes de las organizaciones como para su equipo de trabajo. Dependiendo de los contenidos revisan quienes podrían asistir de tal forma que la organización se mantenga actualizada.

### Población Objetivo

Hay dos tipos de organizaciones, a) las que van a las comunidades para fortalecer a las organizaciones de la sociedad civil que son emprendidas por los pobladores a partir de su gestión en la zona, como Casa Ajusco, Cofemo, Derafe o Ancifem, b) las que impulsan emprendimientos al interior de la organización para fortalecer a su población objetivo como Fundación Eudes, Apoyo Albatros, Inspira Cambio o Trofeo a la Vida.

Por otro lado, Apoyo Albatros, imparte talleres de bisutería para que las mujeres en situación de violencia doméstica puedan generar ingresos mientras resuelven su situación familiar. Y Fundación Eudes, apoya a mujeres y hombres con VIH para que emprendan algún negocio ya que por su condición es difícil que sean contratados por alguna empresa. Así que les han impartido cursos de cocina, repostería, belleza (cortes y uñas), manualidades, fundas para botellones de agua, desayunos saludables, entre otros.

En la medida que se capacitan y la población objetivo se empodera la organización es reconocida e invitada a participar en otros proyectos, lo cual les genera recursos, desarrollo organizacional, experiencia y sobre todo fortalecimiento organizacional.

Por otro lado, las capacitaciones que proporcionan las instituciones públicas y otras organizaciones se diferencian en sus contenidos. Casa Gaviota es una de las organizaciones que más ha aprovechado las capacitaciones y asesorías que ofrece la Secretaría de Desarrollo Social (ver cuadro 20).

Cuadro 20. Asesorías y capacitaciones de Casa Gaviota durante 2013, 2014 y 2015.

Año	Instituto	de	Trámite
2013	Secretaría de Desarrollo Social		Asesoría para obtener la CLUNI ante el Registro Federal de las OSC.
2014	Secretaría de Desarrollo Social		Capacitación presencial sobre Reglas de Operación
2015	Secretaría de Desarrollo Social		Capacitación presencial: Sensibilización sobre perspectiva de género para OSC
2015	Secretaría de Desarrollo Social		Asesoría sobre Trámite de CLUNI, Conformación de OSC, Convocatorias, Elaboración de Proyectos. Así como durante la ejecución del proyecto apoyado en asuntos relacionados como plantillas para el llenado del reporte parcial y final de actividades, cambio de coordinador del proyecto, ejercicio del recurso entre otros.
2015	Secretaría de Desarrollo Social		Capacitación presencial sobre: Elaboración de Proyectos y Reglas de operación 2015.

Fuente: Elaborado con información obtenida del portal [www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx) recuperado el 15 de octubre de 2018.

Tanto las asesorías como las consultorías que ofrece la institución se relacionan más con las convocatorias, es decir, con el llenado de los formatos o la elaboración de proyectos, mientras que, las asesorías que provienen de otras organizaciones se enfocan al desarrollo organizacional, planeación estratégica, gestión de recursos humanos, procuración de fondos, entre otros.

Se observa que ninguna de las organizaciones participantes recurrió a las fortalecedoras, es decir organizaciones constituidas por profesionales para asesorar a las OSC para ayudarlas tanto en su constitución como en su operación con base en la mejora continua, debido a que normalmente las asesorías tienen un costo de recuperación, las organizaciones no lo pueden solventar, por lo que no recurren a este tipo de organizaciones.

*Premisa 8. La capacitación permite transformar los procesos, creencias, valores, etc., de tal manera que las actualiza y se mantienen en operación. Asimismo, es transversal ya que atraviesa todas las capas que constituye la organización. Se observa que las organizaciones tienen una capacitación intensiva al inicio de su operación y en la medida en que se van fortaleciendo, las organizaciones son más selectivas con los cursos lo que les permite alcanzar cierto grado de experiencia y liderazgo. Asimismo, el contenido de los cursos difiere entre las instituciones públicas, las organizaciones de la sociedad civil y las fortalecedoras.*

#### **4.1.2.2 Transferencia del Conocimiento**

La transferencia del conocimiento es el punto medular para el desarrollo y creación de una organización que aprende. A continuación, revisaremos lo que para las organizaciones significa este tema.

En Ancifem, la líder de la organización comprendió la importancia de la transferencia del conocimiento al conocer a una mujer de la liga de las mujeres votantes y su experiencia le permitió considerar un programa de cambio generacional. De acuerdo con ella, “esa era una de las organizaciones más poderosas a principios del siglo pasado, fue la que promovió y logró el voto de las mujeres en EUA, en 1930, esta organización no previó el cambio generacional, porqué después de ser tan poderosa desapareció en muchos estados, teniendo capítulos en todos los Estados Unidos, yo como presidente dije esto no nos puede pasar a nosotros [...] el año pasado avanzamos de manera significativa, todavía estamos lúcidas para guiar, acompañar, por ejemplo, la semana pasada me escribió una chica de Durango que fue nuestra

alumna hace dos generaciones, Lupita el año pasado ya coordinó, esta muchacha tiene 20 años, y me escribió diciendo que ya está dando el curso de Desafío para niñas, para mí ya arraigó la semilla”.

Una de sus colaboradoras comenta “Con respeto a los aprendizajes, a mí, me parece que las mujeres que han estado involucradas en los procesos institucionales han sido mujeres muy capaces, y mujeres con visión además de ambiciosas por hacer algo por la patria, también han sido muy tenaces, se han documentado y han sabido leer entre líneas la situación del país, no es fácil, yo creo que es uno de los aprendizajes transmitidos ya que a la hora de estar con ellas te dan luces de cuáles son las cosas en las que tienes que pensar de tal modo que cuando te involucras en promover algún cambio no sea local o individual, sino que sea de interés nacional o que sea coyuntural, que sea beneficioso, que sea equitativo que involucre no solo el tema sensible sino que en realidad haya una necesidad real por defender causas justas y temas necesarios”. Asimismo, la organización está estructurada en comisiones, por lo que las colaboradoras se van especializando en ciertos temas y posteriormente comparten la información con el resto de las comisiones, en donde se estructuran los cursos, los congresos y proyectos, lo que les permite concretar sus metas.

Otra de sus colaboradoras comenta que la mayoría de quienes participan en la organización son madres con hijos pequeños, que estudian una maestría o un diplomado, por ejemplo, de tal forma que el trabajo cooperativo y después colaborativo les permite alcanzar sus metas.

La experiencia de Ancifem muestra la preocupación de la organización por transferir el conocimiento a sus integrantes, por un lado, tienen el programa de reemplazo generacional y por otro, la estructura de la organización que facilita el trabajo tanto cooperativo como colaborativo a través de las comisiones.

De acuerdo con West, Tjosvold y Smith (2003, p.231) la cooperación motiva a las personas a buscar las habilidades de los demás y a apreciar sus habilidades y contribuciones, para negociar e influir entre sí para intercambiar recursos que

ayudarán a ambos a que sean más productivos y se alienten mutuamente a desarrollar y mejorar sus habilidades.

De tal manera que las contribuciones empoderan a la organización ya que los procesos se acortan y los éxitos fortalecen la autoestima de los participantes. Lo importante es cómo se genera la estructura o los incentivos para que los experimentados, líderes o expertos en cierto tema se sientan motivados a compartir dicha información o experiencia, Ancifem por su parte invita expertos a su organización además que algunas de las integrantes son personas reconocidas en sus áreas de trabajo que imparten cursos o capacitaciones para el resto de la organización.

A continuación, veamos lo que otras organizaciones han realizado para promover el trabajo colaborativo y cooperativo.

Para Inspira Cambio, el líder de la organización comenta “yo trabajaba como Sub Director en una ONG Global con fuerte liderazgo, tenía muy claras las actividades a realizar así como los objetivos a alcanzar, pero una vez que me tuve que independizar tuve un proceso de aprendizaje, me fui formando en temas de liderazgo, planeación estratégica, y otros para fortalecer a la organización con el fin de buscar herramientas que me permitieran entender las necesidades de su organización y su contexto. Asumía que todo lo que pasara con Inspira Cambio era mi responsabilidad, hasta que en un proceso de *coaching* comprendí que eso podría cambiar, aprendí que el problema no era solo mío, sino que era de todos, esto cambió completamente la forma en que veía los problemas, ayúdenme todos a resolverlo juntos, ahora me siento más tranquilo, más claro hacia dónde vamos, me pongo la camiseta y luego dicen, tenemos este problema, cómo resolvemos y buscamos las soluciones en conjunto, eso a mí me ha ayudado". De modo que tanto los éxitos como los fracasos se perciben como parte de una responsabilidad compartida.

Este proceso de colaboración, le ha permitido ampliar la gama para procuración de fondos y con ello, la supervivencia de la organización.

Por otro lado, Derafe estaba haciendo un diagnóstico para un proyecto de obstetricia en San Luis Potosí, por lo que contrataron a una persona para que les ayudara a revisar la terminología ya que es muy especializada. La líder de la organización comenta “entonces aquí nos reunimos, hablamos; con el proyector, el cañón, para pensar en la estructura del diagnóstico, no pues está el marco conceptual, qué debe de llevar, qué marco normativo, cómo tienen que ser los instrumentos, haber Luis hace la estructura, al día siguiente manda la estructura, yo pienso que esto debe ser así, ya sale la estructura, ahora Edgar que es el médico y está haciendo su doctorado en Salud Pública, tú los instrumentos y tal y tal cosa, y tú vas a hacer las entrevistas con todo el personal médico, ya cuando tenemos esto, el marco conceptual a fuerza que va a ser, lo va a realizar el médico, porque además tiene tablas y sabe, porque ya es doctorante, y lo vamos armando. Yo soy la que hace el pegamento, yo levanto información, yo reviso todo para que sea congruente, yo soy quien entrevista a las mujeres y después ya lo armamos, lo vemos, cada parte que se va haciendo todo mundo la revisa y después ya se hace el documento definitivo, así es como trabajamos. No necesitamos estar juntos, cumplir un horario, cada uno sabe si lo hace a las 3 de la mañana, o a las 3 de la tarde”.

De estas experiencias podríamos deducir que hay dos tipos de organizaciones, las que transfieren el conocimiento mediante el trabajo cooperativo y colaborativo y las que van haciendo un acompañamiento para empezar a realizar el reemplazo generacional.

Casa Ajusco comenta que, en el trayecto a la comunidad, el líder de la organización va compartiendo su experiencia “las pláticas que tenemos en el camino vamos comentando los principios de la organización, por ejemplo, les decimos, no te involucres personalmente con ninguna beneficiaria, y les explico las razones, de tal forma que si lo hace es su responsabilidad, no hay nada escrito, pero sí en el camino vamos compartiendo los detalles del proyecto, y su responsabilidad en él”.

Asimismo, se preguntó, sobre el tipo de información que se compartía. Si el material de los cursos es compartido al interior de la organización, la respuesta fue que dependía. Es decir, si el contenido del curso tiene un impacto directo con la población

objetivo, puede ser que se replique al interior de la organización para que todos los integrantes actualicen dichos conocimientos, ya sea través de un curso, o de subir el material a la nube de la organización. Pero si el curso, compete de manera particular a un puesto o para el desarrollo de cierta habilidad, normalmente esta información no se comparte con el resto de la organización, como puede ser procuración de fondos o mercadotecnia.

*Premisa 9. La transferencia del conocimiento es un proceso que las organizaciones han incorporado a sus organizaciones mediante el trabajo cooperativo y colaborativo, así como el coaching a través de expertos permiten el fortalecimiento de la organización. Las organizaciones que han desarrollado un capital social tanto al interior como al exterior de la organización han promovido la confianza entre sus integrantes lo que facilita la transferencia del conocimiento. El reemplazo generacional solo ha sido llevado a cabo por una organización con lo que garantizará su sustentabilidad.*

#### **4.1.2.3 Recursos para el aprendizaje**

No sólo la capacitación formal genera aprendizaje sino también el aprendizaje que se genera a través de la vida cotidiana, el que ocurre de manera espontánea. Existen diversos recursos que las organizaciones emplean para ello.

Para Ancifem el trabajo en equipo, la rotación del personal, informes escritos, orales, visuales y reuniones son recursos del aprendizaje informal que la organización utiliza. Ancifem tiene un comité nacional, en donde se trabajan diversas temáticas, para ello se organizan en comisiones, como el de enseñanza, cultura o finanzas, por ejemplo. La información generada en cada comisión es compartida a través de congresos o foros. Antes de la era del internet, mediante folletos y más adelante a través de su periódico "Presencia Femenina" que se repartía entre los asistentes. Hoy, se utilizan las redes sociales o el correo.

Todo lo anterior, tiene por objetivo difundir la información a las sedes. Ancifem cuenta con 6 sedes; cada una de ellas es representada por una delegada, cada sede cuenta con un mini comité.

Una de sus colaboradoras comenta: “Yo imprimía unos manuales de cómo capacitar, se capacitaba a las mujeres que participaban en la cívica para que capacitarán a otras mujeres para replicar el conocimiento. Yo me acuerdo de que, había foros nacionales con temas coyunturales”.

Para replicar este conocimiento, las sedes podrían realizar diversas actividades: algunas, por ejemplo, hacían desayunos temáticos, cada mes, un tema diferente, en donde invitaban a expertos para ahondar sobre cierto tema. Otras, en los círculos de estudio y amistad, se conversaba sobre el tema del mes, se replicaban los conocimientos y, podían invitar a toda persona que el tema le interesara. Había quienes se reunían cada ocho días, otras cada quince, cada quien estipulaba su tiempo. La esencia de Ancifem es “lo presencial, porque haces comunidad, vertebras, generas solidaridad, adhesión, amistad, que eso es el fundamento para el trabajo de la cívica, pero, por otro lado, hemos tenido mayor impacto, homogeneizar el sistema de enseñanza y los contenidos”.

Recientemente la tecnología se ha constituido como herramienta importante de colaboración, “se hacen más consultas, las reuniones son más frecuentes, se conectan y se toman decisiones consensuadas, lo cual ha sido muy bueno para la organización”.

Asimismo, Trofeo a la Vida, ha buscado incorporar a su organización herramientas tecnológicas y metodologías que le permitan optimizar sus recursos, en este caso lo hace a través de Wingu que es una plataforma especializada para Organizaciones de la Sociedad Civil en América Latina <https://www.winguweb.org/>. Las visitas al sitio es un ejemplo del proceso de aprendizaje informal.

Por otro lado, Cofemo, ha iniciado un programa de sistematización al interior de la organización, por lo que ha contratado a una especialista y con ello, fortalecer su organización a través de una mayor comunicación y desarrollo de indicadores. Con dicha contratación se pretende estandarizar los procesos para sistematizarlos, es decir, generar los procesos de aprendizaje organizativo, que de acuerdo con Rhodes et al. (2008, p. 245) es más importante que las redes de capital social. Sin embargo,

para el caso de Cofemo, primero se generó la red de capital social y posteriormente el proceso de aprendizaje organizativo.

En promedio los recursos básicos que las organizaciones emplean en sus reuniones son: pizarrón, proyector, una computadora o laptop, internet, correo electrónico, redes sociales. Así como la asistencia a cursos, talleres, conferencias, foros o congresos permiten su capacitación y por ende su fortalecimiento.

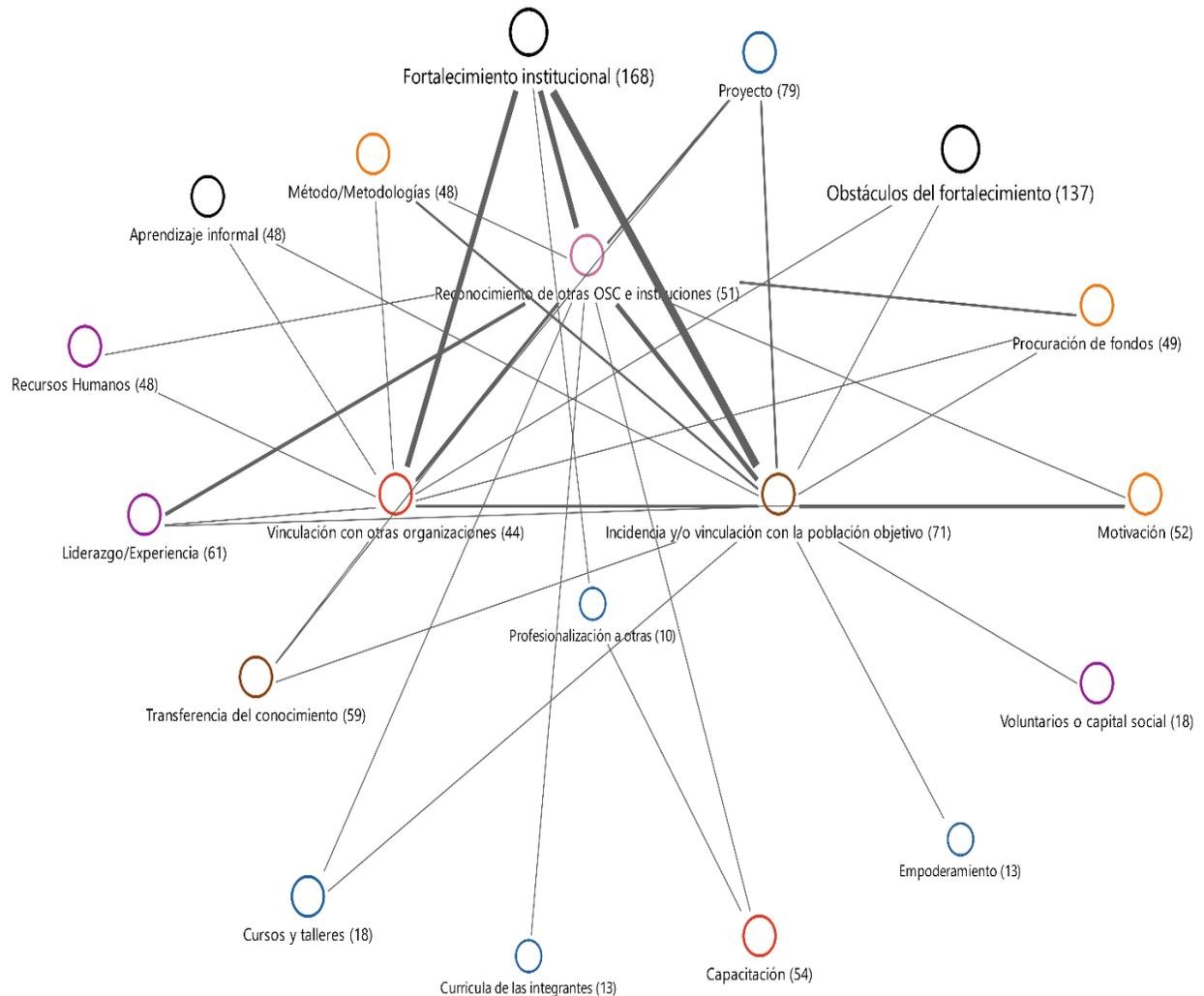
*Premisa 10. Las organizaciones utilizan diversos recursos para facilitar la transferencia del conocimiento a sus integrantes. El internet y las nuevas tecnologías han permitido el acceso a nuevos auditorios y regiones. Una de las organizaciones implementó comisiones de trabajo, lo cual genera continuidad de los proyectos ya que la mayoría de las integrantes tienen otras actividades ya que son estudiantes, amas de casa o trabajan en alguna otra institución.*

b) Incidencia y/o vinculación con la población objetivo, reconocimiento de otras OSC e instituciones y Profesionalización a otras OSC.

En este segundo triángulo, se observa una correspondencia con la incidencia y/o vinculación con la población objetivo, reconocimiento de otras organizaciones y profesionalización a otras organizaciones además del liderazgo. Éste último será analizado en la siguiente pregunta de investigación, mientras que los primeros elementos se englobarán como parte del capital social.

Figura 14. Vinculación e incidencia con la población objetivo

## Modelo código-coocurrencia



Fuente: Elaboración propia

### 4.1.2.4 Capital social

Existen diversas definiciones para capital social, y algunas de ellas son:

- Creación y movilización de las conexiones entre los distintos actores sociales para acceder a los recursos de otros actores sociales (Knoke, 1999, p. 18, citado por Adler y Kwon, 2002, p. 20).

- Red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de mutuo conocimiento y reconocimiento (Bourdieu y Wacquant, 1992, p. 119, citado por Adler y Kwon, 2002, p. 20).
- Redes, normas y confianza social que facilitan la coordinación y cooperación para beneficio mutuo (Putnam, 1995, p. 67, citado por Adler y Kwon, 2002, p. 20).
- Medios y procesos voluntarios desarrollados por la sociedad civil para promover el desarrollo para todo un colectivo (Thomson, 1996, p. 11, citado por Adler y Kwon, 2002, p. 20).

Todas ellas tienen en común la conexión, red de relaciones duraderas, cooperación, coordinación y el beneficio mutuo. A continuación, se analizará lo que las organizaciones comentan al respecto, de acuerdo con la figura 14.

#### **4.1.2.4.1 Reconocimiento de otras OSC e instituciones**

En la mayoría de los casos el reconocimiento les genera un vínculo de otras organizaciones e instituciones, ambos son considerados por las organizaciones como elementos que les genera fortalecimiento.

Casi todas las organizaciones entrevistadas cuentan con el reconocimiento de otras organizaciones lo que les ha permitido colaborar con otras organizaciones a través de proyectos, cursos o talleres que elaboran en conjunto, así como liderazgo y vinculación con otras organizaciones e incluso con la población objetivo y, por lo tanto, les ha provisto de recursos para mantener la operación de la organización.

De acuerdo con Nahapiet y Ghoshal (1998, p. 243) las redes de relaciones constituyen un recurso valioso. Cofemo logró realizar un proyecto gracias a que el Instituto para el Desarrollo Sustentable en Mesoamérica, A.C. (IDESMAC) reconoció su trayectoria y experiencia, a decir de la líder de la organización: “Arturo le recomendó a la Fundación que era necesario que trabajara un proyecto similar, pero con la perspectiva de género y que era necesario que le financiara a Cofemo un proyecto, y la Fundación dijo que sí, entonces le presentamos la propuesta a la Fundación [...] ya llevamos 5 años trabajando”

En 2010-2011, Cofemo junto con otras cinco organizaciones de la sociedad civil decidieron formar una asociación civil, Clan Sur, en donde las socias no son personas sino asociaciones civiles. Su objeto social es el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil del sur y desde ahí han realizado acciones para fortalecerse en cuestiones de contenidos, valuación y planeación participativa, hicieron un diagnóstico de organizaciones en Tabasco, Chiapas y Oaxaca, una tipología de organizaciones de la sociedad civil y ahora se están fortaleciendo a través de las alianzas, desde la articulación con otras organizaciones. Esta nueva perspectiva, les ha ayudado a crear algo totalmente nuevo: “como organización feminista estábamos como en una isla solo con feministas mantuvimos una relación todos esos años, solo con feministas y ahora desde Clan Sur lo aprendimos y en el seminario de género y territorio lo estamos llevando a la práctica es la construcción de una hibridez epistemológica, desde el feminismo y el ambientalismo, del movimiento ambiental las dos epistemologías, que es la perspectiva de género y el territorio, construir otra epistemología que no es la suma de dos, sino una cosa nueva, que es la construcción de territorios con perspectiva de género, ahora estamos trabajando con eso”.

Por otro lado, Derafe, cuenta con un capital social institucionalizado de acuerdo con la definición de Bourdieu y Wacquant (2005, p. 178) “la organización posee una red perdurable de relaciones más o menos institucionalizadas de mutua familiaridad y reconocimiento”, como ejemplo de ello, la líder de la organización fue llamada por el Instituto Chihuahuense de la Mujer para que su organización impartiera a su personal un curso de cómo trabajar los temas de género y de violencia para mujeres, específicamente para mujeres indígenas, debido a que ya habían trabajado con las mujeres raramuri de Chihuahua.

Asimismo, al interior de las organizaciones, todas las personas cooperan para fines comunes sobre la base de la información informal compartida (Fukuyama, 2002, p. 23). Por ejemplo, Apoyo Albatros al haber trabajado muchos años en el Ministerio Público, fue reconocida por su labor, por lo que una vez que ella sale de la institución, las personas que salían del Ministerio, ya sea porque eran liquidadas o porque renunciaban por causas personales, la buscaban para contribuir como psicólogas o

abogadas dentro de su organización, lo que les permitía continuar trabajando en contra de la violencia doméstica, lo cual ha generado un sentido de pertenencia y confianza entre las integrantes de la organización.

*Premisa 11. El reconocimiento y vinculación con otras organizaciones les ha ayudado a fortalecerse ya que generan nuevos contenidos, metodologías o recursos. Es a través de la cooperación y la colaboración que se generan conexiones tanto al interior como al exterior lo que permite que se trabaje para un mismo objetivo, además de generar un sentido de pertenencia y confianza.*

#### **4.1.2.4.2 Profesionalización a otras organizaciones**

Una manera en que las OSC se vinculan con otras organizaciones e instituciones es a través de la profesionalización. Profesionalizar a otras organizaciones implica que ha sido reconocida como experta en ciertos temas. Por tal motivo se generan foros, congresos, entre otros, en donde el conocimiento es transferido.

Para Trofeo a la Vida, profesionalizar a otras le ha permitido aprender “Yo considero que ya mi organización es una organización que aprende porque nosotros siempre nos estamos retroalimentado de lo aprendido ya sea en curso u otras organizaciones o ponencias que nos invitan y en lo personal tu servidora es miembro del consejo de varias organizaciones entonces siempre aprendes algo que siempre lo estamos comunicando y los integrantes que también participan en otras organizaciones hay veces que traen esta idea que la escuche acá, como la ven. La comentamos y si es viable para nosotros o no, pero si es viable para la organización de Alex a ti te queda más este tema vamos a ponerle a esto. Eso es lo que hacemos”.

Para Casa Ajusco el ser sede, le permite aprovechar los cursos, vincularse con otras organizaciones y obtener recursos. El líder comenta “Nosotros también hemos estado en el proceso de profesionalización de las organizaciones como sede, el mecanismo es muy simple, la convocatoria sale para ser sede y tu como sede tienes que preparar el *coffee break*, preparar el lugar, convocar a las organizaciones, invitar a los conferencistas, revisar el material, el equipo, etc. Algunos de los cursos que se han impartido tienen que ver con el desarrollo social de México, o con la incorporación de

la tecnología a sus procesos o sobre el registro de una organización. Este tipo de acciones le ha permitido aprovechar los cursos y vincularse con otras organizaciones.

Una de las colaboradoras de Ancifem, comenta “yo me acuerdo cada año había congresos temáticos, facilitaban que uno desarrollara habilidades o intereses hacia la cuestión cívica, te hablaban de la historia de México, de la importancia de la mujer”

*Premisa 12. La profesionalización a otras organizaciones mediante foros, congresos o cursos le permite aprender además que son reconocidos por su población objetivo y organizaciones, además de que facilita la transferencia del conocimiento.*

#### **4.1.2.4.3 Incidencia y vinculación con su población objetivo**

Todas las organizaciones encuestadas han enfrentado distintos obstáculos a lo largo de su existencia. Algunas de ellas, evaluaron en algún momento si continuaban o no. Sin embargo, para algunas, la incidencia y vínculo que han generado tanto con su población objetivo como con su capital humano ha generado que muchas de ellas continúen con sus propios recursos. Veamos cómo el vínculo con su población objetivo las ha fortalecido.

Cofemo, por su parte comenta que anteriormente no se hablaba de género, ha sido un proceso que ha ido ganando terreno poco a poco. Por lo anterior, durante 18 años mantuvieron un centro de atención para la mujer con sus recursos “yo tenía financiamiento de un proyecto del Instituto Nacional de la Familia (INAFAM) y me daban 1000 dólares mensuales, era un dineral, yo donaba la mitad de mi salario para hacer un fondo, otra compañera también donaba, así estuvimos funcionando durante un tiempo, fue muy difícil sostener el centro de atención durante 18 años, fue muy difícil obtener financiamiento y más con trabajo asistencialista”. El compromiso que han generado con su población objetivo les ayuda a continuar con su labor, ejemplo de ello es lo que han logrado en Santiago del Pinar “hay un impulso de la juventud en Santiago muy fuerte y con mucho respaldo de la gente adulta, eso no es mérito

nuestro, eso es un mérito municipal que facilita nuestro trabajo para tener mejores resultados en Santiago, pues en Santiago el consejo de mujeres está muy activo, muy bien ya logramos un POA<sup>17</sup>, también una alianza con 4 organizaciones para impulsar el trabajo de las mujeres, ya están en gestión para que les donen o rentemos una casa para contar con la Casa Municipal de Mujeres y empezar a darle vida, para tener un espacio propio para las mujeres [...] eso es lo que nos impulsa a querer salir adelante”. Otro ejemplo, es el trabajo que realizaron en Palenque, “las mujeres querían independizarse y formar su Casa de la Mujer Shibalan así que fuimos a capacitarlas con un modelo similar al nuestro con un Centro de Atención, un área de salud, de educación, etc., tuvimos muchos viajes a Palenque para los talleres con las mujeres hasta que se constituyeron legalmente, entonces Cofemo antes Colem se ha caracterizado por impulsar los procesos, en las comunidades en formar otras organizaciones es eso es algo que nos ha caracterizado y nos da mucha satisfacción, sabes, eso es cumplir con nuestra misión”.

Derafe, por ejemplo, presentó un proyecto para capacitar a las gobernadoras de una comunidad, la calificación mínima era de 98, y obtuvieron una calificación de 100 aun así, no se los aprobaron. Quien dictaminó, argumentó que la capacitación debía ser dada por la asociación. El desconocimiento de los usos y costumbres por parte de la institución financiadora impidió que se otorgará el recurso, así que Derafe llevó a cabo el proyecto, pero con sus propios recursos. A decir de la líder de la organización, la vinculación con la población objetivo les ha permitido aprender más que cualquier curso o diplomado lo haya hecho, lo cual ha sido valiosísimo para la organización.

Apoyo Albatros, después de que el Corporativo Albatros quebró y ya no le fue posible seguir haciendo donativos a la organización, la líder de la organización estuvo a punto de cerrar sus puertas. Sin embargo, su experiencia, su fuerte convicción para ayudar a las mujeres en situación de violencia doméstica o vulnerabilidad, la motivó a buscar

---

<sup>17</sup> Los Programas Operativos Anuales son el instrumento programático presupuestal para la ejecución del plan y programas de desarrollo; rigen las actividades de la administración pública durante el año respectivo, estableciendo objetivos, indicadores y metas, y sirven de base para la formulación de los Proyectos de Presupuesto.

recursos propios para seguir operando. “En nuestra asociación, ninguna mujer ha muerto en manos de su pareja, lo cual es algo que no todas las organizaciones pueden decir y esto se debe a que tenemos un equipo de trabajo consolidado, algunas de nuestras psicólogas o trabajadoras sociales tienen más de 20 años de experiencia, capacitamos a nuestros abogados, y sobre todo una metodología que nos garantiza obtener resultados [...] cada mujer que se empodera, me satisface mucho porque el logro de una es el logro de todas” y eso es lo que la impulsó a seguir.

Inspira Cambio, la relación que tiene el líder de la organización es tal que “Yo no tengo un salario en todo el año, es dependiendo del proyecto, pero estoy casado con el proyecto [...] tengo gente con diferentes posiciones, el clima laboral ayuda bastante, la parte humana, sensible y la gente que trabaja con nosotros si se quedan es porque tiene un compromiso con la población y es muy tangible el contacto que tienen con la población y ayuda eso, da mucha satisfacción. El año pasado el trabajo que hemos hecho en redes sociales en VIH, mostrando nuestro trabajo con ciertas poblaciones específicas nos ha dado también mucha proyección y mucha gente quiere ser voluntario, ya creamos un proceso de consultoría para los voluntarios y ya etiquetamos a quién queremos y como los queremos, y en qué áreas las necesitamos para fortalecernos”.

*Premisa 13. Las OSC buscan empoderar a su población objetivo, por lo que el compromiso y el orgullo que les generan las impulsa a seguirse preparando, a donar parte de sus recursos, lo que les ha brindado experiencia y garantizar resultados de acuerdo con la metodología diseñada para ello.*

Y la última pregunta de investigación, es:

#### **4.1.3. ¿Qué habilidades cuenta el líder de la organización para establecer la cultura de su organización?**

De acuerdo con Mumford et al. (2000, p. 4), la experiencia laboral o las actividades educativas adquiridas previamente son de suma importancia ya que orientan la organización y establecen la cultura organizacional. A continuación, se detallarán

algunos ejemplos de organizaciones cuya experiencia adquirida, habilidades desarrolladas y liderazgo han resultado relevantes para su fortalecimiento.

La líder de la organización de Derafe, es pedagoga, hizo una maestría en Investigación y Desarrollo de la Educación en la Ibero y luego hizo una maestría en Gobernabilidad y Desarrollo Humano. Fue directora de Concertación Social y de Dictaminación del programa de Coinversión Social también en el Indesol: “me tocaba trabajar mucho con organizaciones de la sociedad civil y ver las áreas de oportunidad y problemáticas que tenían, limitaciones, sobre todo para poder transitar en proyectos que fueran sustentables”. Asimismo, trabajó como Coordinadora Nacional del Programa de Apoyo a las Instancias de Mujeres en las Entidades Federativas (PAIMEF). Debido a su experiencia, los institutos, en los estados le pedían proyectos de Política Pública, Programas Estatales para la Igualdad entre Mujeres y Hombres, protocolos, iniciativas de ley, reglamentos entre otros, lo que le permite liderar su organización con bases sólidas.

Apoyo Albatros, por ejemplo, la líder fue capacitada por el gobierno para atender la violencia doméstica en el Distrito Federal. Recibió capacitación especializada para ofrecer el servicio en las delegaciones. Inició en la Delegación Benito Juárez en las Unidades de Atención y Prevención de la Violencia Familiar (UNAVI), su experiencia le generó el reconocimiento de las otras delegaciones, que en ocasiones los casos difíciles se los asignaban a ella. La estructura de cada unidad está conformada por un área de trabajo social, jurídica y psicológica. Asimismo, trabajó para el Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y otras organizaciones que le han dado mucha experiencia y reconocimiento en el medio. Su último puesto público fue el de directora del Centro de Atención a la Violencia Intrafamiliar (CAVI) que ejerció por más de 15 años, en donde de igual manera ha atendido a miles de mujeres violentadas. Por lo anterior, ha desarrollado manuales, reglamentos, protocolos y demás documentos solicitados por diversos organismos que luchan contra la violencia doméstica. Esta experiencia le permitió gestionar su propia organización de manera estructurada e institucionalizada, además, ha aprovechado su relación con diferentes organizaciones e instituciones.

Para otras organizaciones, la experiencia fue adquirida tras haber colaborado en otra organización, por lo que se capitaliza lo aprendido y la curva de aprendizaje es menor, tal es el caso de Inspira Cambio, A.C. Los fundadores adquirieron experiencia en una organización internacional como *Population Services International, A.C.*, (PSI) y en 5 años han logrado reconocimiento de sus pares, cuenta con infraestructura y recursos para su sostenimiento, mientras que otras organizaciones tienen dificultades para mantener la operación a pesar de que tienen más tiempo en el mercado.

Ancifem con 43 años de antigüedad, ha logrado capitalizar el conocimiento de las integrantes de la organización, hoy cuenta con 6 sedes en la República Mexicana, y es la única que tiene un programa de reemplazo generacional, para transferir la experiencia y el conocimiento del líder. Una de las colaboradoras comenta: “Me parece que las mujeres que han estado involucradas en los procesos institucionales han sido mujeres muy capaces, y mujeres con visión además de ambiciosas por hacer algo por la patria, también han sido muy tenaces, se han documentado y han sabido leer entre líneas la situación del país, no es fácil, yo creo que es uno de los aprendizajes transmitidos no solo adquiridos que a la hora de estar con ellas, también te dan luces de cuáles son las cosas en las que tienes que pensar de tal modo que cuando te involucras en promover algún cambio ya sea local o nacional, debe ser coyuntural, que sea beneficioso, que sea equitativo que involucre no solo el tema sensible sino que en realidad haya una necesidad por defender causas justas y temas necesarios”.

Lo anterior muestra cómo un liderazgo transformador genera una relación inspiradora, capaz de ilusionar y motivar a sus seguidores. Y de igual manera, el liderazgo trascendente cohesiona a la organización ya que en momentos de crisis los líderes invitan a sus colaboradores a participar en las alternativas para resolver determinado reto, ejemplo de ello, es la experiencia de Inspira Cambio, A.C. “aprendí que el problema no era solo mío, sino que era de todos, esto cambió completamente la forma en que veía los problemas, ayúdenme todos a resolverlo juntos, ahora me siento más tranquilo, más claro hacia dónde vamos, me pongo la camiseta y luego dicen, tenemos este problema, cómo resolvemos y buscamos las soluciones en conjunto, eso a mí

me ha ayudado”. Por lo que, tanto el liderazgo transformador como el trascendente, mantiene una fuerza laboral motivada y satisfecha.

Otra característica es la motivación, ya que no sólo los líderes de las organizaciones ofrecen sus palabras, sino que dan el soporte y los recursos necesarios para el logro de los objetivos. La líder de Ancifem comenta: “nosotras contribuimos a tres cosas, a la educación cívica, a la participación ciudadana y a la construcción de una cultura de respeto a la dignidad de las mujeres, a través de qué... del compromiso y liderazgo de las mujeres”

Por otro lado, las organizaciones más pequeñas como Derafe o Casa Ajusto, no sólo motivan a su personal mediante la transferencia del conocimiento informal sino mediante permisos especiales o apoyos para retener a su personal, lo cual les ha permitido mantener la operación de su organización.

Para Casa Gaviota hay una motivación que surge desde su experiencia, “la mayoría son psicólogas, la mayoría somos mujeres, la mayoría de las que hemos estado aquí hemos sufrido violencia, sabes lo que duele. La motivación es ayudar a otras. Para eso es la asociación, es ayudar a alguien que no sufra lo que tú ya sufriste, es cómo duele y la otra, las psicólogas salen de la carrera y necesitan practicar y obtener experiencia y se van capacitando en temas de sensibilización de la violencia.

En resumen, se puede decir que el liderazgo que contagia a sus colaboradoras y que además las inspira a continuar su labor, es aquel que permite que la organización perdure a través del tiempo ya que se transmite lo conocido, la experiencia, los éxitos y fracasos, de tal forma que el conocimiento se transmite de generación en generación.

*Premisa 14. Es a través del liderazgo transformador y trascendente como los líderes inspiran y motivan a sus colaboradores, lo que contribuye a los objetivos de la organización, a transformar no solo a la organización sino a la realidad social por la que luchan cambiar.*

Las premisas obtenidas en este apartado constituirán la base para el desarrollo del modelo ya que tanto el aprendizaje organizacional como el capital social son parte del fortalecimiento organizacional.

#### **4.2 Modelo propuesto**

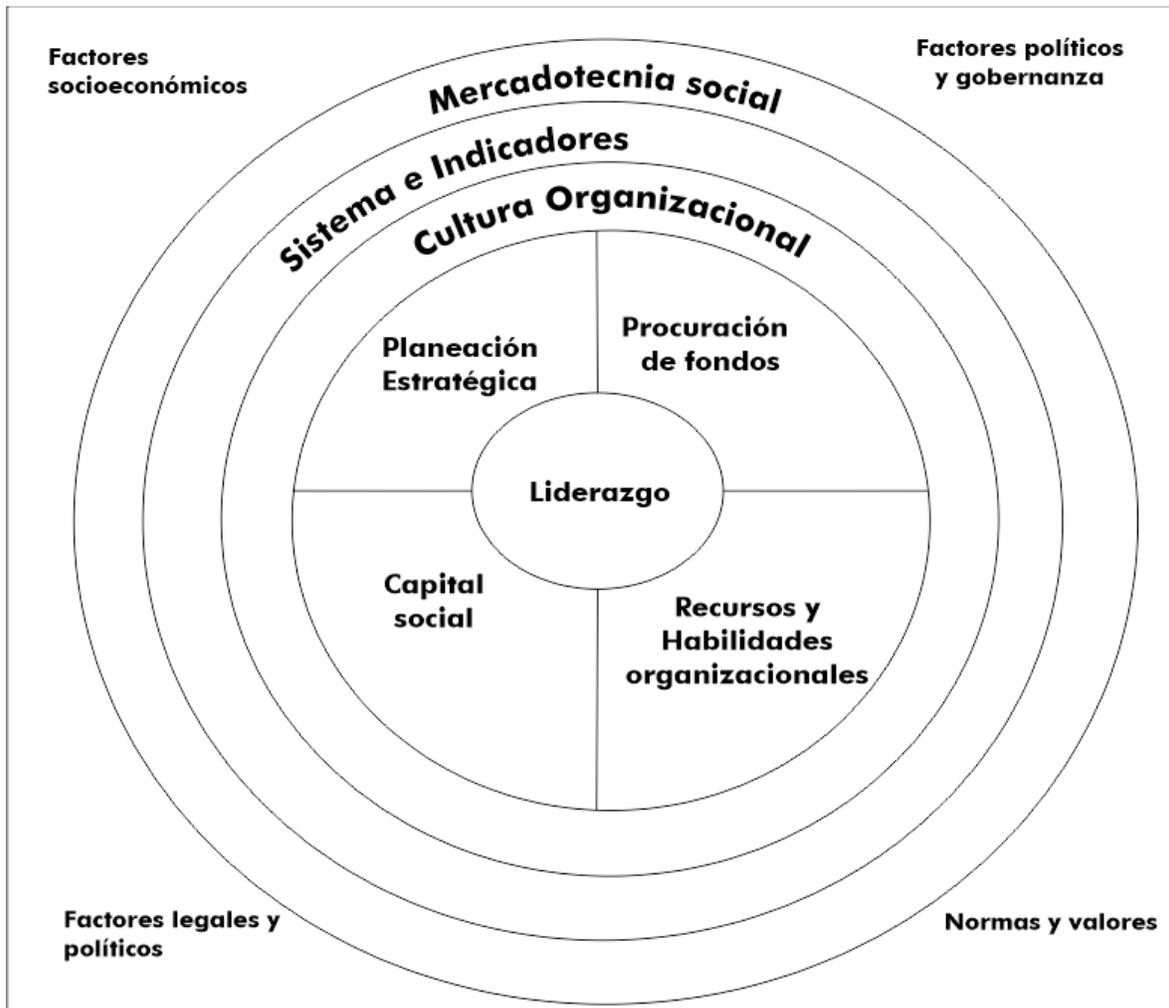
El tránsito hacia el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil ha sido arduo ya que las organizaciones han realizado enormes esfuerzos para sostenerse. A partir del impacto social, legal, cultural o comunitario que han logrado y el apoyo de la comunidad internacional, se desarrollaron leyes e instituciones que las respaldaran y fortalecieran dando lugar a la gobernanza. Sin embargo, en el sexenio de Andrés Manuel López Obrador, este período llegó a su fin (Ramos y Ávila, 2019)<sup>18</sup>, sin haber considerado las ventajas y propuestas que la sociedad organizada tenía para su gobierno y aunque tenía áreas de oportunidad, no fueron analizadas puntualmente para determinar o no su valía en la sociedad.

Debido a que hoy enfrentan mayores retos, las organizaciones deben incorporar a sus procesos factores como la mercadotecnia social o la integración de los indicadores en un sistema debido a que, como recordaremos, las organizaciones participaban en convocatorias y la estructura estaba alineada a los indicadores de transparencia y rendición de cuentas. El modelo surge como una alternativa para que las organizaciones lo analicen y adopten los elementos que consideren necesarios para incrementar sus posibilidades de sobrevivencia.

---

<sup>18</sup> Ramos, C. y Ávila, Y. (20 de marzo de 2019). ¿De qué vive la sociedad civil? No de recursos públicos. *Animal Político*. Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/2019/03/osc-dinero-publico-financiamiento-gongos/>

Figura 15. Modelo propuesto para el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil



Fuente: Elaboración propia

Aunque cada uno de los factores serán explicados de manera particular, en esta sección se expondrá el diagrama en lo general. El liderazgo se encuentra al centro de toda organización ya que, a falta de este, la organización es incapaz de articular los recursos y habilidades de la organización, de buscar las suficientes fuentes de financiamiento, de generar alianzas, de llevar a cabo una adecuada planeación estratégica, entre otros factores, lo cual permeará en la cultura organizacional y a través de un sistema e indicadores se evaluará y llevará a buen término los programas y objetivos que se proponga la organización. Posteriormente se analizará el

cuadrante, el cual consiste en estrategia o planeación estratégica, procuración de fondos, recursos y habilidades organizacionales y finalmente el capital social.

Debido a que tanto la cultura organizacional como el sistema e indicadores abarcan a toda la organización se encuentran alrededor del cuadrante. Y finalmente mercadotecnia social, ya que anteriormente era suficiente divulgar los resultados con el fin de cumplir con los indicadores de transparencia y rendición de cuentas. Sin embargo, los retos que hoy afrontan, se recomienda que incorporen herramientas de mercadotecnia social, para no sólo comercializar sus productos y/o servicios sino también para divulgar sus resultados e impacto con la población objetivo o comunidad. El círculo de mercadotecnia social se encuentra en la última frontera de la organización ya que está en contacto con todos los actores involucrados y el contexto. Y, por último, el contexto, ya que las leyes, políticas, normas, factores socioeconómicos, entre otros pueden obstaculizar la gestión de las organizaciones de la sociedad civil.

A continuación, se analizará cada uno de los factores con una propuesta de preguntas con el fin de que los interesados evalúen si dicho factor está siendo considerado por su organización. Estas preguntas pueden ayudar a realizar un diagnóstico, e incluso elegir las preguntas que permitan generar indicadores, estándares, grados de cumplimiento, etc., para generar un sistema de evaluación, puede ser que no sean todas, pero el objetivo es proporcionar al menos, los elementos básicos para su implementación. Para su formulación se consideró información de las premisas, los modelos analizados previamente, experiencia de campo y algunos autores como Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio (2002), Bonavia, Prado y García Hernández (2010), Xianting y Fungfai (2010), entre otros.

A continuación, se describirá cada uno de los factores que promueven el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil.

### 4.2.1 Liderazgo

El proceso mediante el cual los líderes influyen en las aptitudes, los comportamientos y los valores de otros con miras a lograr las metas organizacionales es llamado liderazgo, el cual debe complementarse con la planificación estratégica y la gestión de nichos. El líder se involucra en las necesidades de los colaboradores para proporcionar no sólo la capacitación, justicia laboral, crecimiento en el trabajo, programas de desarrollo del empleado, políticas de reconocimiento y apreciación. Justamente el que el líder se interese en generar una relación con sus colaboradores favorece el capital social al interior de su organización. Bourdieu y Wacquant (1992) lo define como la “suma de los recursos, reales o virtuales, que se acumulan para un individuo o un grupo en virtud de que posee una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de mutuo conocimiento y reconocimiento” (Bourdieu y Wacquant, 1992, p. 119 citado por Adler y Kwon, 2002, p. 20).

Por otro lado, es importante reconocer el tipo de liderazgo que favorece al fortalecimiento de las OSC. De acuerdo con los tres tipos de liderazgo citados previamente y a las entrevistas, se observa que tanto el liderazgo transformador como el trascendente fortalecen a la organización. Mientras que en el primero, el líder debe ofrecer una visión del futuro atractiva, capaz de ilusionar, motivar a sus seguidores y alinear los intereses del colaborador con los de la organización. El segundo, se recomienda para tiempos de crisis, ya que se requerirá que los colaboradores estén lo suficientemente motivados para asumir algunos sacrificios, es decir, el líder debe contagiar la misión y la visión, generar ilusión y energía para asumir sacrificios. Tiende a un sentido de urgencia y responsabilidad, fomenta el cambio continuo y predica con el ejemplo. El líder se convierte en *coach*, llevando a relaciones de alto valor.

Asimismo, el líder debe ser capaz de predecir los resultados de sus decisiones a través de la observación del contexto y con ello, desarrollar la visión de la organización. En momentos de crisis, la lectura del contexto se vuelve relevante por lo que inspirar al personal a pesar del contexto, es algo que indudablemente fortalece a las organizaciones (Madu, 2011, p. 2)

Por otro lado, De Angoitia y Márquez (2012, p. 80) sugieren que el órgano de gobierno es relevante para la organización ya que constituye el motor en el proceso de fortalecimiento ya que crean oportunidades e incentivos para que se den los cambios. Es decir, el órgano de gobierno debe ser activo y conocedor de los problemas y áreas de operación de la organización.

Algunas de las preguntas para su evaluación son:

- ¿El líder cuenta con la experiencia, preparación académica y habilidades para conducir a la organización?
- ¿El líder se encuentra inmerso en todos los procesos de cambio, gestión, innovación y desarrollo de la organización?
- ¿El líder valora la sabiduría colectiva?
- ¿El líder inspira a los colaboradores a trabajar en equipo y/o a compartir la información?
- ¿El líder es congruente con los valores, normas y creencias de la organización?
- ¿El liderazgo está comprometido con la misión y visión de la organización?
- ¿Se fomenta la resolución de problemas y la toma de decisiones en la organización?
- ¿El líder incorpora nueva información, tendencias e ideas para evaluar el contexto y con ello determinar el rumbo de la organización?
- ¿El líder ha identificado el tipo de liderazgo que debe asumir ante los distintos colaboradores o situaciones?
- ¿El líder practica con el ejemplo?
- ¿Está dispuesto el personal de la organización a asumir funciones de liderazgo? ¿se capacita para ello?
- ¿Brindan los interesados directos internos y externos su apoyo al liderazgo formal de la organización?
- ¿Los líderes y directivos escuchan y consideran los puntos de vista del personal antes de tomar decisiones significativas?
- ¿Tienen todos los miembros del personal la oportunidad de sugerir cambios en la organización?

- ¿Se tiene un mecanismo que evita la dependencia y garantiza la continuidad de la organización?
- ¿El líder es capaz de garantizar la eficiencia y eficacia?
- ¿El líder cuenta con el apoyo de un consejo u órgano de gobierno?
- ¿Se ha elegido adecuadamente a los miembros de acuerdo con necesidades?
- ¿El órgano de gobierno participa en las decisiones, genera propuestas para asegurar los recursos y la conducción de la organización?
- ¿Los miembros del consejo han sido elegidos adecuadamente?
- ¿El líder refleja mutuo respeto, aprecio por funciones y responsabilidades?
- ¿El líder de la organización proporciona apoyo a sus colaboradores? ¿y es valorado por éstos?

#### **4.2.2 Estrategia**

Esta sección abarca todo lo que tiene ver con la planeación estratégica, es decir, con la visión, misión, estrategias y objetivos.

##### *Visión*

El primer punto del diagrama debe ser la visión ya que ella regirá las decisiones, programas, indicadores, habilidades organizacionales, etc., por lo que debe de ser lo suficientemente clara e inspiradora para fijar las metas, objetivos y estrategias necesarias para lograrla al cabo de cierto tiempo. Para desarrollarla McKinsey y Company (2001) sugieren mapear todos los objetivos para alinear todos los aspectos que se requieran con el fin de establecer prioridades y diseñar el sistema y estructura organizacional, así como la elección de los recursos humanos, económicos y financieros.

- ¿Cuántos colaboradores conocen la visión?
- ¿El perfil de puesto establece las habilidades y competencias que se necesitan para alcanzar la visión?
- ¿Los colaboradores tienen muy claro cómo contribuyen sus actividades a la visión?
- ¿La visión es lo suficientemente inspiradora del futuro y retadora?

- ¿La visión genera entusiasmo y motivación entre sus integrantes?

### *Misión*

La misión que define la razón de ser de la organización debe estar lo suficientemente clara para articular a toda la organización. De acuerdo con De Vita y Fleming (2001) la misión será el distintivo por el cual los donantes se identifiquen con su causa y apoyen a la organización.

De tal manera que el líder de la organización debe realizar juntas para que el personal explique la misión, al cabo de cierto periodo, verificar si la misión fue comprendida a través de las actividades realizadas, alineadas a la misión.

- ¿El líder traduce la misión en ideales y los lleva a cabo mediante programas y planes?
- ¿La misión se encuentra por escrito y es conocida por todos?
- ¿Hasta qué punto la misión está vinculada a una visión más amplia?
- ¿El personal puede describir los valores y propósitos de la organización?
- ¿Se considera que la misión es un documento vivo? ¿Se actualiza y renueva periódicamente? ¿Participan los interesados directos clave (internos y externos) en darle sentido a la misión?
- ¿Ante los retos que enfrenta la organización, la misión es utilizada como referencia para determinar las acciones a realizar?

### *Estrategia y objetivos*

La estrategia alinea los objetivos de la organización para alcanzar la visión. De acuerdo con Prieto (2003 citado por Contreras, 2013, p. 170) la estrategia se basa en las decisiones que determinarán el rumbo de la organización. Mientras que James Brian Quinn lo define como “el patrón o plan que integra las principales metas u objetivos y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (Citado por Castrillón, 2014, p. 48).

Por lo anterior, para implementar adecuadamente cualquier estrategia es recomendable involucrar a todo el personal para no sólo identificar las mejores

alternativas sino también para suscitar su compromiso y con ello, el desarrollo de un plan estratégico. Se ha observado que las organizaciones que han realizado no sólo una, sino varias planeaciones estratégicas han fortalecido a su organización. Entre las actividades que las organizaciones tienen que realizar es observar el contexto para identificar las oportunidades, lo cual será analizado en dicha sección.

- ¿Los objetivos estratégicos son consistentes con la misión y visión de la organización?
- ¿Se tiene una visión compartida de cómo será la organización en el futuro?
- ¿Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas?
- ¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?
- ¿Muestra el plan la situación actual hasta los objetivos estratégicos establecidos a través de estrategias bien desarrolladas?
- ¿El plan estratégico toma en cuenta las necesidades de la población objetivo y potenciales donantes?
- ¿Los colaboradores y miembros del consejo están involucrados en el desarrollo del plan estratégico?
- ¿Los colaboradores pueden explicar el plan estratégico?
- ¿El plan estratégico se encuentra alineado a los Objetivos del Desarrollo Sostenible?
- ¿El plan estratégico es usado regularmente, a través de los materiales, juntas y procuración de fondos?

#### **4.2.3 Procuración de fondos**

En la medida que la organización muestre su fortaleza, le será más fácil recaudar fondos tanto a nivel nacional como internacional, el objetivo de la procuración de fondos es asegurar la supervivencia de la organización. Para ello será necesario, diversificar sus fuentes de ingresos, entre los más comunes se encuentran los donativos tanto económicos como en especie por lo que se requerirá realizar campañas que dependerán de los objetivos, tanto a corto como a largo plazo.

Asimismo, la oferta de servicios, a través de cursos, talleres, diplomados, consultorías, actividades de gestión y la venta de productos como bolsas, muñecos, suéteres, entre otros, representan una alternativa para la diversificación de recursos. De acuerdo con Weisbrod (1998) las organizaciones de la sociedad civil deben orientarse al negocio y a actividades o servicios más rentables para ampliar su capacidad financiera (Weisbrod, 1998, citado por De Vita y Fleming, 2001, p. 11). Por otro lado, se recomienda innovar, De Vita y Fleming (2001, p. 12) señalan que cada vez hay un mayor número de organizaciones que recaudan fondos en línea, que, aunque aún son pocas, facilita la gestión para los donantes, así como el *crowdfunding*<sup>19</sup> o los bonos de impacto social<sup>20</sup>. El primero, se deriva de “*crowd*” multitud y “*funding*” financiamiento, es un modelo de financiamiento colectivo, donde distintas personas de cualquier parte del mundo contribuyen con pequeñas o grandes aportaciones financieras a un proyecto. Y el segundo, es un mecanismo que aprovecha el capital privado para impulsar proyectos socioeconómicos y se promueve el alcance de resultados al hacer que el reembolso esté supeditado al éxito de los mismos proyectos (Zülow, Chicoma y Gustafsson-Wright, 2017, p. 15)

Junto con la procuración de fondos, es importante considerar tanto estrategias para transparentar los recursos como una adecuada planeación financiera. A continuación, se detallan las preguntas para su evaluación:

#### *Procuración de fondos y Rendición de cuentas*

- ¿La organización cuenta con estrategias que le permiten diversificar sus fondos?
- ¿Se han diversificado los fondos de tal manera que hay un equilibrio entre las fuentes?
- ¿Se evalúan los indicadores relacionados a la diversificación de fondos?
- ¿Se tienen mecanismos de atracción para atraer a nuevos donantes?

---

<sup>19</sup> Para más información visitar el sitio [www.crowdfundingmexico.mx](http://www.crowdfundingmexico.mx)

<sup>20</sup> Para más información visitar el sitio <https://ethos.org.mx/es/ethos-publications/bonos-de-impacto-en-mexico-opportunidades-y-retos/>

- ¿Se cuenta con un programa para que los donantes realicen donativos con regularidad?
- ¿Existe un programa de seguimiento de donantes?
- ¿Se cuenta con sistemas de monitoreo y evaluación?
- ¿Hasta qué punto la organización supervisa cada uno de los programas en forma adecuada?
- ¿Existen las oportunidades adecuadas para examinar los indicadores del programa a fin de medir el progreso realizado según los planes?
- ¿Se le proporciona al personal del programa información sobre el desempeño del programa?
- ¿Existen las oportunidades adecuadas para aclarar funciones y responsabilidades?

#### *Planeación financiera*

- ¿La información financiera sobre la organización está disponible para miembros, beneficiarios y donantes?
- ¿Los reportes anuales y trimestrales contienen información financiera?
- ¿Existen métodos y datos financieros estandarizados?
- ¿Existen prácticas uniformes para el análisis cuantitativo del desempeño financiero?
- ¿Existe una planificación presupuestaria adecuada?
- ¿Se analizan las necesidades de efectivo por medio de declaraciones de flujo de fondos?
- ¿Son oportunos los planes presupuestarios?
- ¿Se actualizan los planes presupuestarios a medida que se recibe información financiera?
- ¿Participan los miembros del cuerpo directivo en la planeación y supervisión financiera?
- ¿Son adecuados los recursos humanos para asegurar una planeación financiera efectiva?
- ¿Se administra en forma adecuada el financiamiento de donaciones o préstamos?

- ¿Se observan y analizan las comparaciones de los presupuestos reales y planificados para tomar decisiones?
- ¿Existen pronósticos adecuados de capital y equipo?
- ¿Se proporcionan informes a los gerentes principales, a la junta directiva y a las entidades de financiamiento con regularidad (por lo menos una vez cada trimestre)?
- ¿Se proporciona la información financiera de manera oportuna a los que la necesitan?
- ¿Se halla la información dentro del contexto de un plan estratégico o de negocios?
- ¿Hay informes y estados financieros para apoyar una toma de decisiones efectiva y un buen desempeño?
- ¿Se maneja el efectivo de modo que la organización pueda beneficiarse cuando existe superávit y reducir al mínimo el costo de la escasez de efectivo?

La diversificación de recursos es primordial para la sostenibilidad de la organización, pero, para llevar a buen término cada una de las actividades se requerirá desarrollar un plan de trabajo tanto para la participación de convocatorias internacionales como para la venta de productos o servicios, por lo que se requerirá contar con las habilidades organizacionales necesarias y la implementación del área de mercadotecnia o sus actividades.

#### **4.2.4 Recursos**

Este es el tercer elemento del diagrama, en él se encuentra el recurso y la habilidad organizacional. Los recursos constituyen un componente esencial y crítico para la operación de una organización, de acuerdo con De Vita y Fleming (2001) inciden en su capacidad para facilitar la misión, atraer y retener líderes competentes o adquirir recursos para pagar la renta de una oficina o comprar una computadora para facilitar sus procesos. Aunque en ocasiones la falta de recursos para algunas ha constituido un factor que les impide continuar con la operación de la misma, para otras ha sido una oportunidad para fortalecer su capital social y sus habilidades organizacionales.

Por otro lado, esta categoría es muy amplia ya que para De Vita y Fleming (2001), no sólo los recursos económicos son importantes sino también los tecnológicos, y las personas. Mientras que para McKinsey y Company (2001), tienen que ver con la infraestructura y añade una categoría distinta para recursos humanos. A continuación, se hará una propuesta de preguntas para recursos, relacionadas a la infraestructura debido a que el espacio de trabajo que las organizaciones ofrecen puede constituir un elemento de decisión para los colaboradores y voluntarios (Harris, 2016, p. 10). Así como un apartado para recursos tecnológicos y recursos humanos.

- ¿Es adecuada la infraestructura para respaldar el desempeño?
- ¿Identifica la estrategia organizacional las oportunidades y limitaciones relacionadas con la infraestructura?
- ¿Son los edificios y servicios internos (agua, electricidad) adecuados para respaldar y facilitar el trabajo diario?
- ¿Hay sistemas adecuados de transporte para que los empleados acudan al trabajo?
- ¿Existe un grupo o persona responsable de la planificación adecuada para abordar las inquietudes permanentes relacionadas con la infraestructura?
- ¿Se maneja con eficiencia la infraestructura, como los edificios y equipos?
- ¿Se presupuestan las necesidades actuales y futuras de programas y capital dentro de la organización para planificar los ingresos y necesidades de efectivo?

#### *Recursos tecnológicos*

- ¿Están funcionando al nivel requerido los sistemas de comunicaciones (hardware)?
- ¿Existen sistemas y procedimientos de mantenimiento adecuados apoyados por un presupuesto permanente de mantenimiento?
- ¿Hasta qué punto los recursos tecnológicos afectan el desempeño de la organización?
- ¿Se ha considerado la movilidad tecnológica en los procesos de la organización para eficientar la operación y reducción de costos?

- ¿Existe planificación tecnológica adecuada?
- En general, ¿es adecuado el nivel de tecnología de la organización para llevar a cabo sus funciones?
- ¿Hay alguna unidad en particular que está gravemente rezagada con respecto a otras desde el punto de vista tecnológico?
- ¿Se proporciona a todas las unidades acceso a información internacional por medio de sistemas de biblioteca y de gestión informática?
- ¿Hay sistemas y capacitación adecuados para manejar la tecnología organizacional?
- ¿Existen tecnologías adecuadas de información para administrar la organización?

*Recursos humanos:*

- ¿Existen un organigrama y perfil de puestos para cada posición?
- ¿Se ha contratado al personal de acuerdo con un perfil de puestos?
- ¿El organigrama define las líneas de autoridad, supervisión y responsabilidad?
- ¿Hay un manual de políticas y procedimientos?
- ¿El organigrama es actualizado regularmente?
- ¿El plan de capacitación está alineado a generar las habilidades y capacidades para el logro de la visión y misión de la organización?
- ¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo?
- ¿Se cuenta con un equipo de trabajo multidisciplinario que fortalece las habilidades y capacidades de la organización?
- ¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?
- ¿Hasta qué punto la organización tiene relaciones efectivas entre su personal?
- ¿Se sienten las personas de la organización protegidas en el sentido de que no se aprovechen de ellas (por medio de un acuerdo colectivo o de políticas apropiadas de personal)?
- ¿Existen en la organización medidas y procedimientos para tratar a personas con problemas emocionales o físicos?
- ¿Procura la organización maneras de aumentar la lealtad y el compromiso del personal?

- ¿Es generalmente bueno el estado de ánimo de la organización?
- ¿Se tiene un plan de carrera para los colaboradores?
- ¿Los voluntarios cuentan con la capacitación necesaria para el desarrollo de sus actividades?
- ¿Se tiene un plan de trabajo para los voluntarios consistente con la misión y visión de la organización?
- ¿Cuenta la organización con medidas para abordar situaciones de acoso en el trabajo?
- ¿Cuenta la organización, si corresponde, con una política de salud y seguridad?
- ¿Cuenta la organización con una política de remuneración que cumple con las reglas y los reglamentos del país?
- ¿Ve el personal una correlación adecuada entre remuneración y desempeño?
- ¿Están satisfechos en general los miembros del personal con su remuneración?
- ¿Motiva la organización al personal con recompensas monetarias y no monetarias?

#### **4.2.5 Habilidades organizacionales**

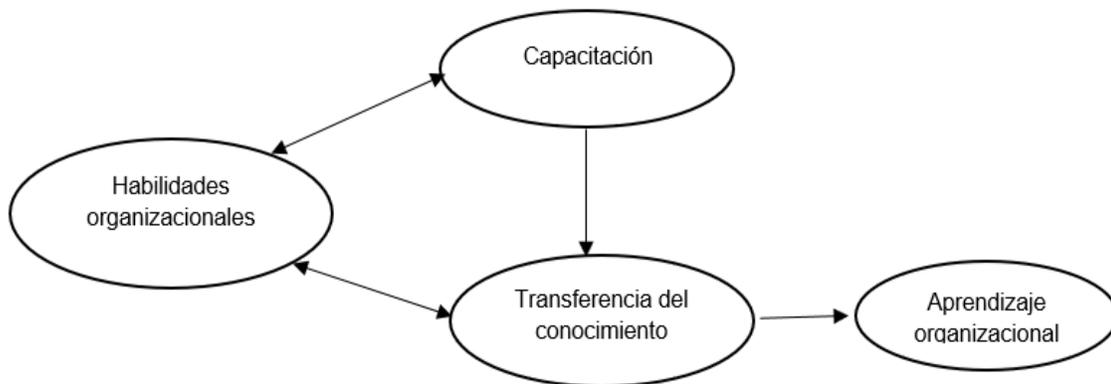
Las habilidades organizacionales definidas por McKinsey y Company, 2001, p. 33 como la suma de capacidades de la organización, así como el desempeño, la planificación, la gestión de recursos y la construcción de relaciones externas, dependen de, si la organización cuenta con los recursos humanos capaces y suficientes para llevar a cabo las gestiones necesarias para el logro de la visión y las estrategias desarrolladas para ello.

Después del análisis de las entrevistas, se identificó que la metodología es en realidad su valor agregado. La metodología es diseñada y desarrollada por la organización, en muchas ocasiones es generada a prueba y error. Una vez perfeccionada, esta metodología constituye el diferenciador de la organización, ya que es la manera en que la organización es reconocida tanto por la población objetivo como por parte de otras instituciones y organizaciones. Es decir, esto constituiría la ventaja competitiva de la organización. De acuerdo con Mathison et al. (2007, p. 70), las ventajas

competitivas “son todos aquellos elementos que se poseen y permiten establecer diferencias con otros entes y a la vez permiten producir mejoras o superioridades de uno con relación al otro. No sólo se trata de tener nuevas ideas, sino también de contar con una innovación generalizada y la habilidad de la organización, a todos los niveles, para evolucionar y situarse un paso por delante de la competencia”.

Aunque el objetivo de la organización no es competir, si es importante que sea reconocida por el impacto que ha generado en su población objetivo y por ende le permitirá obtener recursos. Para el desarrollo de las habilidades organizacionales es necesario capacitarse y transferir el conocimiento, así como estrategias para implementarlas. Sin embargo, para generar una organización que logre solventar los reveses del contexto, es necesario incorporar procesos para convertir a la organización en una que aprenda, lo cual deberá ser parte de la cultura organizacional para que atraviese todos los niveles, áreas y valores de la organización (ver figura 16).

Figura 16. Habilidades organizacionales



Fuente: Elaboración propia

### *Capacitación*

La capacitación es el inicio del proceso de aprendizaje ya que es la manera en que se influye sobre el personal en cuanto al estilo de funcionamiento de los grupos de trabajo, e instrucción de las personas para que desempeñen de manera específica su labor, entre otros beneficios. De lo contrario la capacitación no tendrá impacto en la organización.

- ¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?
- ¿Cuenta la organización con una política de capacitación y desarrollo?
- ¿Hasta qué punto la organización tiene un enfoque general del desarrollo de los recursos humanos?
- ¿Tiene un presupuesto para capacitación y desarrollo y una manera de hacer un seguimiento de estos costos?
- ¿Estimula la organización a los empleados para que continúen el aprendizaje y el desarrollo (proporcionando incentivos al aprendizaje, cubriendo costos de capacitación)?
- ¿Existe alguien en la organización capaz de identificar las necesidades de capacitación?
- ¿Está la capacitación impulsada por la demanda (responde a necesidades de la organización) en lugar de hacerlo por la oferta (responde a lo que se ofrece en el mercado o a lo que ofrece un donante)?
- ¿Puede la organización evaluar la capacitación y su efecto en el desempeño?
- ¿Cuenta la organización con planes para guiar a los empleados más jóvenes en su carrera?
- ¿Ven las personas oportunidades para hacer carrera en la organización?

### *Transferencia del conocimiento*

La transferencia de conocimiento es un acto primariamente social, ya que implica la interacción de dos o más sujetos, en especial cuando se trata de conocimiento que no está registrado o codificado. Transferir el conocimiento individual a la organización es el mayor reto de todas las organizaciones. El internet ha sido el medio por excelencia que ha facilitado los procesos de transferencia, en general ya que es posible llegar a otras audiencias. Es importante señalar, que, aunque muchos de estos procesos no están institucionalizados ya que no existen plataformas especializadas para ello, si se llevan a cabo, la mayoría realiza juntas, minutas, visitas a la comunidad, rotación del personal, *coaching*, entre otros, con el propósito de intercambiar información para el logro de un objetivo o proyecto, lo que les permite “aprender como organización”,

muchos de los colaboradores aprenden mientras trabajan, ya que es en lo cotidiano donde el aprendizaje informal ocurre de manera espontánea, y es el momento en el que aplican sus conocimientos.

Sin embargo, es un área de oportunidad para la mayoría de las organizaciones ya que por falta de personal o tiempo no les es posible documentar el aprendizaje generado durante el proyecto ya que ayudaría al personal de nuevo ingreso integrarse rápidamente, disminuir la curva de aprendizaje y se evitaría repetir los errores que en algún momento se cometieron. Si cuentan con carpetas que respaldan toda la información generada por el proyecto, como el proyecto en sí. La mayoría de los líderes comentan que las colaboradoras pueden consultarlas libremente y en algunos casos, las organizaciones comparten información mediante Dropbox, por ejemplo, en donde tienen reservorios de documentos oficiales que les sirve para respaldar la información o mediante memorándums, actas o mensajes de correo.

De acuerdo con Levitt y March (1988, p. 320) las organizaciones pueden ser vistas como aprendientes si infieren sobre eventos pasados en rutinas que guían sus comportamientos. Para ello se requiere de procesar la información o los eventos para generar un cambio. Pero procesar la información requiere se dé una cultura organizacional que lo impulse.

Habría que señalar que las organizaciones todo el tiempo están aprendiendo, ya sea por la experiencia que obtienen al desarrollar un proyecto, por las capacitaciones, por la relación y vínculo con otras organizaciones y población objetivo, entre otros. Pero para convertir la organización en una que aprende dependerá de los recursos que se destinan para provocar la transferencia del aprendizaje, tanto al interior como al exterior de la organización.

Es importante mencionar que la transferencia del conocimiento no necesariamente genera aprendizaje organizacional ya que la transferencia del conocimiento implica la interacción de dos o más personas mientras que el aprendizaje organizacional involucra a toda la organización a través de un proceso formal.

Con el objetivo de diferenciar la transferencia del conocimiento y el aprendizaje organizacional, a continuación, se detallarán las preguntas para su evaluación de manera independiente.

- ¿Se han identificado a expertos por temas dentro de la organización y se ha hecho pública la información para que puedan ser consultados por los integrantes?
- ¿Apoya la organización la aplicación y transferencia del nuevo aprendizaje en el trabajo?
- ¿La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?
- ¿Se fomenta activamente la cooperación y colaboración entre los diferentes grupos de la organización?
- ¿Se ha seleccionado la información a compartir de acuerdo con los objetivos de la organización?
- ¿Se tienen bases de datos? ¿y están actualizadas?
- ¿La transferencia del conocimiento se encuentra alineado con la cultura organizacional?
- ¿Se documentan tanto las experiencias exitosas como las de fracaso?
- ¿Toda la información es revisada y actualizada periódicamente?
- ¿Toda la organización está comprometida con la transferencia del conocimiento?
- ¿Se tienen indicadores para su evaluación?
- ¿Qué valores se encuentran asociados a la transferencia del conocimiento?
- ¿Qué incentivos se han implementado para fomentar la transferencia del conocimiento?
- ¿La organización cuenta con medios como boletines, anuncios electrónicos o reuniones para generar una comunicación fluida e intercambio de ideas?
- ¿Se tiene un plan de reemplazo generacional?

### *Aprendizaje organizacional*

Aunque las organizaciones entrevistadas no han incorporado la perspectiva de aprendizaje organizacional debido a que no se ha institucionalizado, es importante incorporarlo a sus procesos organizacionales para garantizar la sostenibilidad de la organización.

- ¿El aprendizaje es un objetivo importante en su trabajo cotidiano?
- ¿Se proporcionan los tiempos y espacios para adquirir y compartir los conocimientos?
- ¿Los procesos de aprendizaje son analizados, monitoreados, desarrollados, gestionados y alienados con los objetivos de mejora e innovación?
- ¿Los colaboradores participan en la solución de problemas para aumentar la capacidad de crecer, aprender y lograr su propósito?
- ¿El líder de la organización genera un ambiente confiable y amigable para facilitar el aprendizaje organizacional?
- Si la información que se distribuye sobre las actividades se distorsiona, ¿existen mecanismos correctivos para remediarlo?
- ¿Tienen las personas acceso fácil a los miembros más experimentados de la organización?
- ¿Las recomendaciones hechas por el equipo son tomadas en cuenta?
- ¿Se alienta a recoger enseñanzas?

#### **4.2.6 Capital Social**

El capital social son todos los actores con los que se vincula la organización, con el objetivo de generar relaciones duraderas cuya base es la confianza, la cooperación, la colaboración entre las personas, las comunidades y la sociedad en su conjunto. Sin embargo, para que los actores deseen vincularse con la organización es porque en ella reconocen cierta experiencia y conocimiento que modifica su entorno a partir del impacto que tienen en la sociedad.

De acuerdo con las entrevistas, el capital social está relacionado con tres aspectos: a) vinculación e incidencia con la población objetivo; b) vinculación con otras organizaciones e instituciones y, c) profesionalización de otras organizaciones.

#### *Vinculación e incidencia con la población objetivo*

- ¿Se cuenta tanto con voluntarios como colaboradores comprometidos con la causa?
- ¿Están los planes de programas y proyectos vinculados a la misión de la organización?
- ¿Tanto los voluntarios como colaboradores están alineados a los valores y normas éticas estipuladas por la organización?
- ¿Apoya el personal el proceso de llevar a cabo programas, entregar productos y prestar servicios a clientes y beneficiarios?
- ¿Conocen los distintos donantes, benefactores, clientes potenciales y demás actores, sobre los programas y servicios que la organización ofrece? ¿pueden hallar información fácilmente sobre ello?
- ¿Existen buenas relaciones entre el personal que proporciona los productos y servicios?
- ¿Hay una planificación de programas y una programación presupuestaria adecuadas para asegurar que los programas apoyen la misión?
- ¿Son los programas y proyectos congruentes con la misión, las necesidades, las estrategias y las prioridades de la organización?
- ¿Hasta qué punto la organización lleva a cabo en forma apropiada sus programas?
- ¿Trabaja el personal en conjunto para proporcionar buenos productos y servicios?
- ¿Tiene el equipo de programas buenas aptitudes para la resolución de problemas?
- La salud y la seguridad del personal y de los clientes, ¿constituyen siempre una prioridad en la ejecución?
- ¿Se utilizan los recursos en forma eficiente para proporcionar los productos o servicios?

- ¿Se siguen los cronogramas en forma razonable?
- ¿Está el personal motivado para trabajar en conjunto a fin de realizar las tareas?
- ¿Son productivas las reuniones programáticas?

#### *Vinculación con otras organizaciones e instituciones*

En la mayoría de los casos el reconocimiento les genera un vínculo con otras organizaciones e instituciones, ambos son considerados por las organizaciones como elementos que les genera fortalecimiento.

- ¿Se establecen o buscan de manera adecuada vínculos externos para apoyar el desempeño?
- ¿Cuenta la organización con vínculos formales e informales adecuados con organizaciones similares?
- ¿Cuentan los vínculos institucionales con el apoyo adecuado?
- ¿Contribuyen los vínculos institucionales en forma eficiente a las metas y la misión de la organización?
- ¿Existen asociaciones fructíferas y permanentes con organizaciones externas que aportan nuevas ideas y recursos a la organización?

#### *Profesionalización a otras organizaciones*

La profesionalización a otras organizaciones representa una oportunidad para las organizaciones para adquirir o compartir conocimientos a través de conferencias o foros en donde se invita a expertos en determinados temas, asimismo, se generan redes o alianzas entre organizaciones y en ocasiones, recursos para el sostenimiento de la organización. Aunque profesionalizar a otras organizaciones implica ser experto en cierto tema, la capacitación y el desarrollo de habilidades organizacionales lo facilitan.

- ¿La organización ha generado las habilidades organizacionales y experiencia en cierto tema?
- ¿Se generan foros, congresos o conferencias de interés para la población objetivo, pares o instituciones?
- ¿Se generan indicadores para evaluar la satisfacción de los asistentes?
- ¿Se tiene un experto para el análisis de macrotendencias, contexto, mercado u otros temas que impacten a la organización?

#### **4.2.7 Cultura organizacional**

Con la misión, generalmente se desarrolla la cultura organizacional ya que la misión define el qué mientras que la cultura organizacional indicará el cómo. De acuerdo con McKinsey y Company (2001) la cultura organizacional funge como un tejido, en ocasiones imperceptible, que une a la organización, en donde se comparten normas de comportamiento y valores.

- ¿Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que se conducen los colaboradores?
- ¿Existe un código de ética que guía su comportamiento y los ayuda a distinguir entre lo correcto e incorrecto?
- ¿Cuándo existen desacuerdos, se trabaja intensamente para encontrar soluciones en las que todos ganen?
- ¿Existe confianza mutua entre los integrantes de la organización?
- ¿La organización fomenta la iniciativa individual, la innovación, la libertad y la originalidad?
- ¿Apoyan las historias y los símbolos de la organización una cultura deseable?
- ¿Se fomenta el compromiso y una relación de respeto con la población objetivo?
- ¿Se realizan actos sociales para reforzar la cultura?
- ¿La organización utiliza símbolos o imágenes coherentes con la cultura que se quiere transmitir?
- ¿El jefe inmediato procura crear un ambiente laboral agradable?

De acuerdo con lo analizado en capítulos anteriores, se visualizan dos posturas con respecto a la cultura organizacional, la de McKinsey y Company (2001) y la de Garavan (1997). La primera está orientada al desempeño mientras que, la segunda al aprendizaje organizacional.

Sin embargo, la postura que se considere va a depender principalmente de los recursos, los objetivos y madurez de la organización. Se recomienda iniciar con una cultura orientada al desempeño ya que está relacionada con los indicadores de transparencia y rendición de cuentas que tanto preocupan a los donantes nacionales, internacionales, instituciones y sociedad en general. Pero si se aspira a desarrollar una organización que prevalezca no sólo a través del tiempo sino también mediante las personas, se recomienda orientar la organización al aprendizaje organizacional. Debido a que el desempeño será contemplado a través de los indicadores y el aprendizaje organizacional en las habilidades organizaciones, las preguntas se incorporarán en dichos apartados.

#### **4.2.8 Sistema e indicadores**

El sistema es la estructura de toda la organización, es decir, la manera en que se desarrollarán no sólo los organigramas, puestos de trabajo, roles y responsabilidades, sino también cómo se articularán las metas, objetivos y estrategias de la organización a través de los indicadores. McKinsey y Company (2001) proponen el *Balanced Scorecard* como una herramienta que traduce la visión, misión y la estrategia global de la organización en objetivos e indicadores. No es el único modelo, más lo importante es incorporar un proceso transversal con apoyo de la informática para medir y analizar los procesos internos de la organización.

En la medida que el sistema permita hacer un mejor seguimiento de los resultados, será posible cumplir con los requisitos de los informes que los financiadores requieran, ya que se cumplirán con los indicadores de transparencia y rendición de cuentas, así como otros que proporcionen confianza tanto en los donantes como en los demás actores involucrados.

De acuerdo con De Vita y Fleming (2001) el sistema debe ser monitoreado regularmente para evaluar y asegurar el buen desempeño de la organización y así se aprovechen al máximo los recursos.

Sin embargo, el éxito o fracaso de un sistema dependerá del establecimiento de los indicadores. Muchas organizaciones tendrán que partir de un punto de referencia, por lo que tendrán que recopilar datos y con ello, iniciar su evaluación. Asimismo, se requiere considerar los recursos, objetivos y estrategias para establecer los indicadores necesarios para determinar si la organización alcanzará su visión al cabo de cierto tiempo. Para ello, se requerirá no solo de paciencia sino también de un sentido crítico, apertura y disposición de los integrantes, así como de tecnologías de la información para facilitar el proceso. De acuerdo con De Vita y Fleming (2001) se recomienda incorporar a los indicadores el estado de la comunidad, ya que permitirá evaluar el estado de la comunidad antes y después de la intervención.

- ¿El sistema de la organización se encuentra alineado a la misión y visión?
- ¿Se cuenta con sistemas de monitoreo y evaluación?
- ¿Se utilizan indicadores cuantitativos y cualitativos para captar la esencia de la misión?
- ¿Los indicadores miden lo que deben medir? ¿qué procesos existen para evaluarlos?
- ¿A través de qué indicadores la organización supervisa sus programas y con qué frecuencia?
- ¿Se ha incorporado a los procesos de la organización un indicador de comunidad? ¿es congruente con los programas de la organización?
- ¿El trabajo se organiza de tal modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo, los objetivos de la organización y los indicadores?
- ¿Se compara continuamente el progreso de la organización con los objetivos propuestos e indicadores?
- ¿Para cada uno de los colaboradores es fácil de identificar los parámetros de desempeño con los que serán evaluados?

- ¿Existen las oportunidades adecuadas para aclarar funciones y responsabilidades?
- ¿Hay un responsable que asesore, publique y dé seguimiento a los indicadores como al sistema en general?
- ¿Existen las oportunidades adecuadas para examinar los indicadores del programa a fin de medir el progreso realizado según los planes?
- ¿Se examinan con regularidad los programas para ver de qué forma contribuyen a la estrategia general de la organización?
- ¿Se alienta a recoger enseñanzas a partir de los resultados obtenidos en la evaluación?
- ¿Se toman medidas correctivas cuando surgen dificultades?
- ¿Son el monitoreo y la evaluación procesos valorados?
- ¿Se considera que el monitoreo y la evaluación son procesos permanentes y normales?
- ¿Existen políticas y procedimientos que guían la evaluación y el monitoreo?
- ¿Se asignan recursos al monitoreo y la evaluación?
- ¿Se valoran el monitoreo y la evaluación en todos los niveles de la organización como maneras de mejorar el desempeño?
- ¿Se obtienen y utilizan datos para el monitoreo y la evaluación de las unidades y actividades de la organización?
- ¿Se utilizan los datos que se obtienen por medio de las actividades de monitoreo y evaluación de la organización?
- ¿Existen planes de evaluación o marcos de monitoreo del desempeño?
- ¿Se mencionan los resultados de la evaluación en los documentos sobre estrategias, programas, políticas y presupuesto?
- ¿Tienen las personas aptitudes para realizar el monitoreo y la evaluación?

Debido a que los indicadores serán tomados como referencia para los donantes, accionistas, pares e instituciones e incluso población objetivo se recomienda elegir aquellos que expliquen los resultados de sus programas e impacto en su población objetivo, así como el uso de los recursos. Lo anterior es con el fin de proporcionar los

elementos necesarios en cuanto a la toma de decisiones de los interesados. Entre más sencilla, congruente y confiable sea la información más fácil será obtener recursos, por lo que se requiere el apoyo del área de mercadotecnia para informar a todos los públicos acerca del desempeño de la organización, lo cual será analizado en la siguiente sección. En muchas ocasiones, establecer un sistema, desarrollar la estructura y definir los indicadores es una tarea titánica para la organización, por lo que se recomienda solicitar ayuda de expertos a través de asesorías técnicas y consultorías para facilitar el proceso.

#### **4.2.9 Mercadotecnia social**

Anteriormente se le daba poca importancia a la divulgación tanto de sus resultados como a la venta de sus productos y servicios, pero dadas las condiciones actuales, las organizaciones tendrán que poner énfasis especial en este rubro. Por lo que se requerirá que las organizaciones inviertan en el desarrollo de un plan de mercadotecnia, es decir en las cuatro p's: precio, producto, plaza y promoción.

A diferencia de la mercadotecnia comercial, la mercadotecnia social debe desarrollar actividades para los distintos mercados meta: beneficiarios, voluntarios y benefactores (patrocinadores o donadores).

- ¿Existe un presupuesto asignado al área de mercadotecnia?
- ¿Se tiene personal con experiencia y habilidad para la implementación de las estrategias de mercadotecnia?
- ¿Se tienen identificadas las estrategias para la divulgación de la información para los distintos actores interesados?
- ¿Comunica la organización información sobre su labor a los interesados externos, incluido el público en general?
- ¿Se tienen directorios de donantes y usuarios?
- ¿Se cuenta con material o “paquete” de difusión externo?
- ¿Se cuenta con distintos indicadores para evaluar la relación de la organización con los distintos actores, como porcentaje de cumplimiento de programas, número de donantes satisfechos, entre otros?

- ¿Existen canales de comunicación bidireccionales con los donantes y con los usuarios?
- ¿Se presentan los logros y el alcance del beneficio de la institución en un informe anual?
- ¿Se tiene un evento anual de difusión e información?
- ¿Se tiene una síntesis de mensajes claves y voceros designados?
- ¿Se tiene un programa de relaciones públicas?
- ¿Se cuenta con acceso a líderes de opinión que permiten legitimar el prestigio de la organización?
- ¿Se tiene la capacidad para incidir en la esfera pública?
- ¿Existen canales adecuados para el flujo de información de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba?
- ¿Cuáles son los principales vehículos de la comunicación interna?
- ¿Creen los miembros del personal que existe comunicación adecuada y permanente sobre las actividades de la organización?

Con respecto a la venta de productos y/o servicios

- ¿Procura la organización conseguir información sobre los productos y servicios que los clientes quieren?
- ¿Recopila la organización información sobre su sector (mercado) y su función en ese sector o mercado?
- ¿Conocen los clientes potenciales los programas y servicios que representan el nicho, o pueden hallar información sobre ello?
- ¿Se responde a la equidad por medio de este nicho? Por ejemplo, ¿se atiende en este nicho a las mujeres y a otros grupos subrepresentados?
- ¿Tiene la organización suficiente apoyo financiero para mantener su nicho?
- ¿Comunica o promueve su nicho a los interesados directos internos y externos?
- ¿Se tiene un plan de mercadotecnia alineado a los objetivos, misión y visión de la organización?

- ¿Se cuenta con indicadores cualitativos y cuantitativos para evaluar las campañas o las estrategias planteadas en la mezcla de mercadotecnia?
- ¿Se utilizan las redes sociales para el desarrollo de las estrategias del área?
- ¿Se tiene un presupuesto para investigación de mercados? ¿y se evalúan las estrategias con base a información?
- ¿Se toma en cuenta las necesidades de la población objetivo, de los donantes o de los actores involucrados?
- ¿Se cuenta con planes de lealtad?

#### **4.2.10 Contexto**

Cada organización se encuentra en un entorno particular al que se halla vinculada inextricablemente. Este entorno proporciona múltiples contextos que afectan a la organización y su desempeño, lo que ella produce y la manera en que funciona (Nabli y Nugent, 1989 citado por Lusthaus, et al. 2002, p 24). Por lo tanto, interpretar la realidad en la que conviven las organizaciones es clave para comprender y explicar el desempeño de las organizaciones.

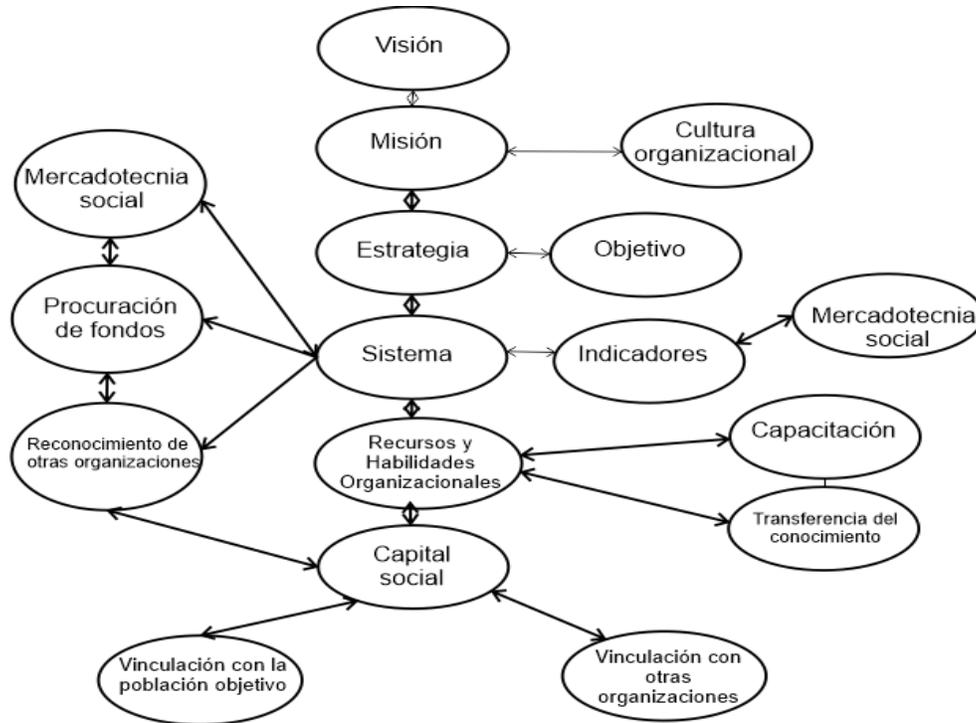
De acuerdo con Savedoff (1998) las organizaciones necesitan poder diagnosticar cuál es el entorno favorecedor y también forjar capacidades para influir en dicho entorno y adaptarse a él a medida que evoluciona (Savedoff, 1998 citado por Lusthaus, et al. 2002, p. 25).

- ¿Tiene la organización que hacer frente a cambios inesperados de reglas y políticas?
- ¿Puede la organización reaccionar adecuadamente ante dichos cambios?
- ¿Puede la organización sentirse segura de que las autoridades la protegerán a ella y a su propiedad contra acciones delictivas?
- ¿Son las reglas (que rigen un sector o área de interés, por ejemplo) lo suficientemente claras y creíbles como para permitir que la organización lleve a cabo transacciones sin altibajos?
- ¿Son sancionados los responsables de aplicar las reglas por no aplicarlas o por aplicarlas erróneamente (en forma corrupta, con parcialidad o favoritismo, en forma incongruente)? sino, ¿qué acciones la organización llevará a cabo?

- ¿Hace cumplir el poder judicial las reglas (en forma arbitraria, imparcial, imprevisible)?

Si se ilustrará el modelo como un diagrama de flujo, se vería de la siguiente manera (ver figura 17):

Figura 17. Diagrama de flujo del modelo propuesto:



Fuente: Elaboración propia

El diagrama anterior muestra la interrelación entre cada uno de los factores. El sistema, que puede ser un sistema de indicadores o algo más sofisticado como el *Balanced Scorecard* se encuentra al centro de éste debido a que facilita la gestión de toda la organización. Asimismo, el área de mercadotecnia es quien informa sobre los logros para la obtención de recursos, lo cual ya fue explicado en la sección 4.2 Modelo propuesto.

---

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

*Al empezar el año todo es esperanza. Al terminarlo todo se ha hecho experiencia.*

*Menapace*

## CONCLUSIONES

El tema de fortalecimiento no es sencillo de abordar debido a que el contexto, la madurez de la organización, el estilo de liderazgo, los recursos, la cultura organizacional, las habilidades y experiencias de los integrantes, entre otros, determinan su sostenibilidad a través del tiempo. A pesar de su complejidad, es importante identificar aquellos factores que para los líderes son relevantes.

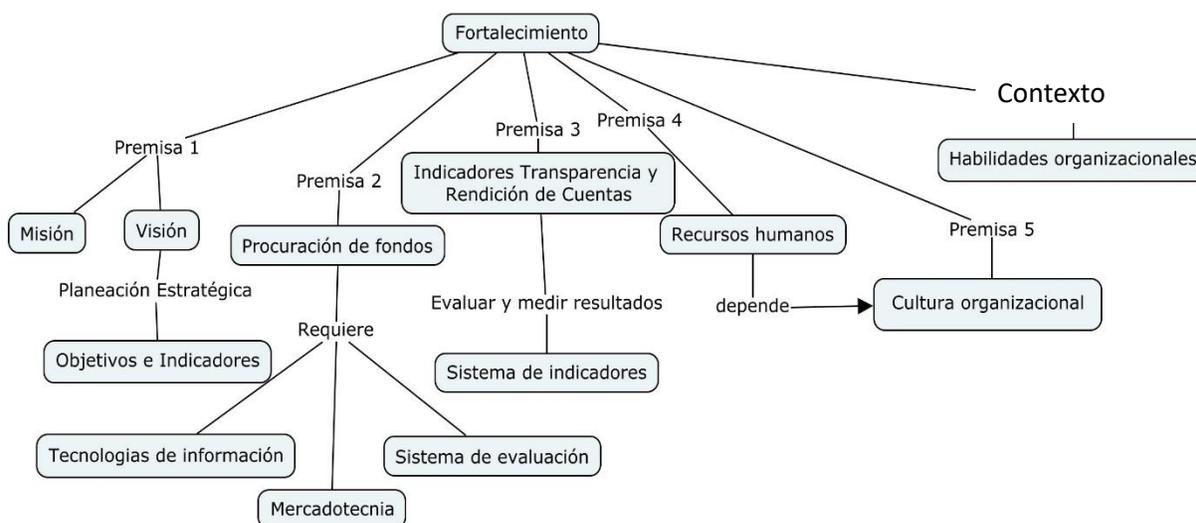
Mediante la revisión de los modelos analizados en el capítulo dos y la formulación de las 14 premisas obtenidas a través de la categorización y análisis de las entrevistas es posible contestar las preguntas de investigación, las cuales se resumirán a continuación:

Con respecto a la primera pregunta:

***“¿Cómo los líderes de las organizaciones describen los procesos y experiencias para explicar su fortalecimiento a través de los diferentes retos a los que se han enfrentado?”***

Se obtuvieron seis premisas y el reconocimiento del contexto como un factor que las fortalece o las debilita, como a continuación se observa en la figura 18.

Figura 18. Factores que explican el fortalecimiento de las OSC estudiadas



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas

El contexto es un factor muy amplio y complejo y, aunque las organizaciones entrevistadas obtuvieron algún beneficio económico como resultado de haber ganado alguna convocatoria que llevó a cabo el Instituto Nacional de las Mujeres durante el periodo 2007 – 2017, las políticas y leyes aún distaban de fortalecerlas. Después de la publicación del Plan Nacional de Desarrollo para el período 2019-2024 se observa una relación distinta entre el gobierno y las OSC ya que no se otorgarán recursos, por lo que será necesario reforzar las estrategias para que las organizaciones desarrollen sus capacidades y habilidades organizacionales. Lo anterior muestra que el fortalecimiento es un tema en constante transformación ya que se tiene que ajustar a los cambios políticos, sociales o económicos tanto del país como del estado o localidad.

Las seis premisas que las organizaciones consideraron como relevantes no indica que son las únicas, puesto que algunas están relacionadas con otras que se detallan como parte de las otras preguntas de investigación. Sin embargo, el identificarlas permitirá determinar las que se podrían incorporar en caso de que se quisiera mejorar la efectividad o eficacia de cierta organización, como lo es la planeación estratégica, la cultura organizacional, un sistema de indicadores, habilidades organizacionales, un equipo de trabajo comprometido y una adecuada estrategia para la procuración de fondos.

Quizás uno de los obstáculos más importantes para garantizar su viabilidad ha sido la sostenibilidad financiera, es decir, que haya el dinero suficiente para prever los gastos operativos y realizar las reservas para determinado periodo para la realización de ciertos proyectos o la contratación de personal especializado, por lo que han realizado estrategias para satisfacerlas y asignado responsables para llevarlas a cabo, como: capacitación, talleres, ventas de productos, consultorías, donativos, participación en convocatorias internacionales, entre otros. Más en algunos casos, no ha sido suficiente, por lo que se recomendaría evaluar otras opciones como el *crowdfunding* o los bonos de impacto social.

De acuerdo con Lusthaus et al. (2002, p. 17), una organización tiene un buen desempeño cuando equilibra efectividad, eficiencia y relevancia a la vez que mantiene su viabilidad financiera.

Asimismo, las experiencias de cada líder no sólo mostraron las dificultades o áreas de oportunidad sino también los aciertos que han obtenido al afrontar ciertos eventos, y, sobre todo, la apertura al compartirlas en esta investigación para que otros puedan contemplarlas como parte de su aprendizaje y desarrollo. Entre ellas:

- Aunque la visión es importante, no es fácil de establecer ya que muchas organizaciones la confunden con la misión.
- En ocasiones es más objetiva una planeación estratégica dirigida por un tercero ajeno a la organización que cuente con la experiencia necesaria para llevarla a cabo. Ya que plantear las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas desde otro punto de vista permite evaluar diferentes cursos de acción, que, de otra manera, los integrantes no hubiesen considerado.
- La diversificación de fondos no sólo se trata de recaudar fondos sino de generar una relación con los donantes o benefactores.
- El sistema de indicadores tendrá que ser más robusto, ya que los de transparencia y rendición de cuentas, sólo se reportan si obtuvieron recursos mediante algún donativo o convocatoria, por lo que se tendrán que implementar otros para evaluar el desempeño de la organización en su conjunto.
- En épocas de crisis, el capital humano constituye un pilar para el sostenimiento de la organización, lo cual es posible a través de un liderazgo asertivo e inspirador además de una constante adaptación al contexto a través del desarrollo e incorporación de habilidades organizacionales, lo que le permitirá diferenciarse del resto con el objetivo de generar un mayor impacto en su población objetivo.

Por lo que tener una visión clara, una planeación estratégica actualizada, un sistema de indicadores robusto, un fuerte liderazgo, personal con las suficientes habilidades

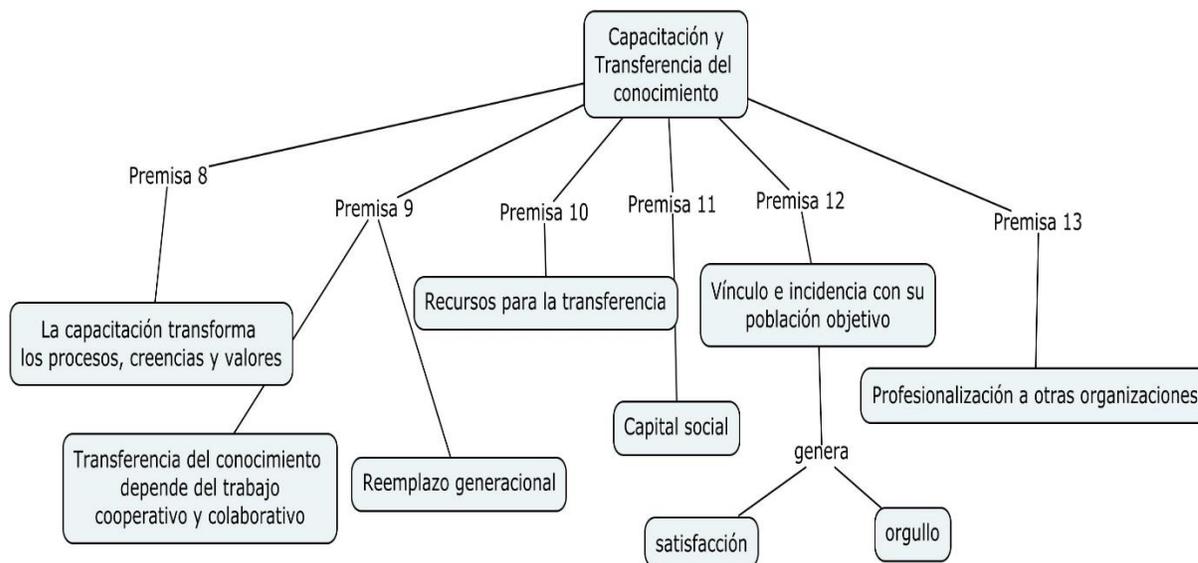
organizaciones para adaptarse constantemente al contexto y una estrategia para la obtención de recursos a través de la diversificación, son algunos de los factores que los líderes mencionaron para fortalecer a la organización y aunque muchos de ellos reconocen su importancia, consideran que aún se requiere trabajar en ellos.

La segunda pregunta:

***¿De qué manera los líderes perciben la capacitación para aumentar la efectividad de su organización? ¿y cómo transfieren el conocimiento que le permita a la organización crecer y sostenerse?***

De esta pregunta de investigación, se obtuvieron seis premisas, como a continuación se visualiza en la figura 19.

Figura 19. Capacitación y transferencia del conocimiento como factores que fortalecen a las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas

Se observa que para las organizaciones entrevistadas la capacitación es fundamental para su fortalecimiento ya que, por un lado, es una manera que tienen para retener a su personal, y por otro, significa vincularse e incidir en su población objetivo, así como el reconocimiento de sus pares al profesionalizar a determinadas organizaciones y/o

generar alianzas con otras organizaciones, tanto de la sociedad civil como privadas, lo que les ha permitido fortalecerse a través de su capital social.

Aunque la mayoría de las organizaciones estudiadas transfieren el conocimiento tanto de manera formal, al establecer procesos de colaboración y cooperación para el desarrollo de los proyectos y cursos que se imparten al interior, como de manera informal, al transferir los conocimientos a través de su experiencia, no generan las estructuras para captar el conocimiento de sus integrantes y convertirlo en aprendizaje organizacional, es decir, no se documentan las experiencias, los éxitos y fracasos de determinado proyecto. Sin embargo, el documentarlo facilitaría, por un lado, la comprensión de los factores que incidieron ya sea en el éxito o el fracaso del proyecto, y por el otro, una menor curva de aprendizaje por parte del personal de recién ingreso, lo cual ayudaría a optimizar los recursos.

Por lo anterior, se puede inferir que, aunque la organización no tiene por objetivo generar aprendizaje organizacional, sí genera procesos para transferir el conocimiento, que de acuerdo con Kim (1993, p. 37) la transferencia del conocimiento es el corazón del aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional implica procesar la información en productos, estructuras, procesos o prácticas útiles para transferir el conocimiento a la organización de manera formal y con un propósito en particular. Este proceso es dinámico y se tomó como referencia el modelo de Crossan, Lane y White (1999) el cual divide el proceso del aprendizaje organizacional en dos: a nivel individual y a nivel grupal, el cual se analiza a continuación.

#### *Análisis del proceso de las OSC estudiadas a través del modelo Crossan, Lane y White (1999)*

A nivel del **individuo**, indica que las experiencias representan una entrada y/o salida. Veamos cómo este proceso fue llevado a cabo por las organizaciones participantes. Por ejemplo, para Cofemo o Casa Gaviota, la organización surge como una respuesta a que ninguna mujer más experimentara lo que ellas habían vivido, ambas con una

formación académica, pero sin experiencia en organizaciones de la sociedad civil se abocan a buscar todo tipo de información que les permitiera generar las capacidades y habilidades necesarias para la operación de la misma. Es más bien la experiencia de vida lo que las lleva a capacitarse y un deseo de ayudar a otras mujeres, más que un proceso intuitivo. Mientras que para Derafe o Apoyo Albatros, inician sus organizaciones con una amplia experiencia ya que habían desempeñado puestos públicos importantes lo que les generó reconocimiento en el sector. De acuerdo con Crossan et al. (1999) el proceso de *reconocimiento de patrones es un proceso intuitivo*, ya que, por un lado, la experiencia en puestos públicos permitió a los líderes de las organizaciones identificar patrones en el pasado, lo cual es denominado por estos autores como *intuición experta* mientras que la posibilidad de utilizar esta información para crear nuevas conexiones, y discernir nuevas posibilidades que no se habían identificado previamente, es denominado *intuición empresarial*. De tal forma, que la intuición y la experiencia dependerán del contexto en el que surgen las organizaciones.

Por otro lado, la *interpretación*, que se desarrolla principalmente a nivel del **grupo**, se identifica a la conversación, al lenguaje y al mapa cognitivo, como entradas/salidas. En este proceso, los elementos se concientizan y los miembros del grupo nombran y explican lo que en algún momento fueron solamente sentimientos. Este proceso, es mucho más fácil de identificar en Cofemo o Casa Gaviota, ya que una vez que han aceptado el hecho que las lastimó, comienzan a concientizar y *a nombrar las cosas por su nombre* y se dan cuenta, que hay otras mujeres que cómo ellas, han sufrido, crean grupos de auto ayuda, generan un lenguaje feminista, desarrollan mapas cognitivos y desarrollan una comprensión compartida que les permite iniciar una causa. Aunque Ancifem no inició con una experiencia crucial a nivel individual, si lo hizo a través del grupo, ya que pocos años después de la matanza de 1968, algunas mujeres universitarias se dan cuenta de que no hay representación política para las mujeres, por lo que un grupo de ellas, se interesan en temas políticos, económicos y sociales y buscan darle un sentido a través de la interpretación de los hechos.

El siguiente proceso es la *integración* con la que los individuos toman una acción coordinada y crean nuevas realidades a través de un significado, por lo que desarrollan nuevas y más profundas comprensiones, en Ancifem es compartido a través de los foros y congresos, para reinterpretar la realidad y, por lo tanto, una mayor comprensión del entorno. Para Cofemo fue a través del feminario, en donde las mujeres compartían no solo experiencias sino buscaban transformarse a sí mismas.

Y el último, es la *institucionalización*. En este punto las acciones se rutinizan y se definen las tareas, estructuras, acciones y mecanismos para garantizar el logro de los objetivos de la organización. En este punto se observan dos tipos de organizaciones: Las “cooperativas” y las “colaborativas”. En las primeras, la líder de la organización es quien orquesta todo el proyecto, a cada integrante asigna alguna tarea y posteriormente cada quien lleva a cabo la parte que le corresponde, en este punto las personas se vuelven especialistas de su tema y la líder de la organización garantiza que el proyecto corresponda a lo planteado por la convocatoria o donante. Y en las segundas, la líder establece los objetivos del proyecto, pero son las colaboradoras que deciden cómo y quién desarrollará cada apartado y a través de comisiones se pulen los contenidos hasta la entrega de un documento final que es revisado por la líder. A través de esta visión, las comisiones se vuelven expertas de cierto apartado y entre todas trabajan el documento final, en general todas tienen una mayor visión del proyecto y corresponsabilidad de este. Como señalan Argote e Ingram, (2000, p. 154), la experiencia de trabajar en conjunto mejora el desempeño adquiriendo conocimiento del experto.

El aprendizaje organizacional implica procesar la información en productos a través de la rutinización de las tareas, prácticas y procesos, es decir se institucionaliza. Aunque las OSC entrevistadas no estructuran el aprendizaje organizacional, sí transfieren el conocimiento. La transferencia del conocimiento transforma a las personas, como en el caso de Cofemo o Casa Gaviota, pero también a las organizaciones al generar estructuras más formales y fortalecidas a través del tiempo. De acuerdo con Garvin (1993 citado por Xianting y Fungfai, 2010, p. 4) la organización

crea, adquiere, transfiere conocimiento y modifica su comportamiento al reflejar nuevos conocimientos e ideas.

Sin embargo, es a través del liderazgo cómo la organización se transforma cómo veremos en la siguiente pregunta de investigación.

Y, por último, la tercera pregunta:

***¿Qué habilidades cuenta el líder de la organización para establecer la cultura de su organización?***

Para esta pregunta solo se obtuvo una premisa, en donde la experiencia del líder de la organización, así como los valores y objetivos que establece, resultan de vital importancia, ya que, si es capaz de motivar e inspirar a su personal, no sólo dirigirá la organización, sino que se convertirá en su líder.

Para que una organización logre su sostenibilidad es necesario que sea llevada con liderazgo, es decir que sea capaz de inspirar a su personal, cuente con una visión a largo plazo, sepa leer las señales del entorno, cuente con la capacidad de crear vínculos, transfiera su experiencia y conocimiento, además de que logre desarrollar capital social tanto al interior como al exterior de la organización. Constantemente buscan las herramientas necesarias que le permita fortalecerse, ya que, al ser un proceso, la organización está en constante cambio y por lo tanto se adecúa a las condiciones del entorno, es decir, tiene la capacidad de adaptarse. De acuerdo con Madu (2011, p. 2) el líder es capaz de predecir los resultados de sus decisiones.

De acuerdo con las entrevistas, las organizaciones que tienen un liderazgo transformador o trascendente generan relaciones de valor más que un líder transaccional cuya relación es principalmente económica y el compromiso es limitado. Asimismo, se identificaron dos estilos de liderazgo en las OSC estudiadas: el colaborativo y el cooperativo. El segundo es quizás el estilo más usual, ya que el líder es quien orquesta todo el proyecto y las personas se vuelven especialistas en la sección que les corresponde desarrollar, la transferencia del conocimiento es más bien dirigida. Mientras que el primer estilo, solo se observó en dos organizaciones, los

colaboradores se ven envueltos en negociaciones, discusiones para producir un producto, en este caso, el proyecto (Kozar, 2010, p 17).

Este intercambio de ideas incorpora y evalúa la pluralidad de las alternativas y se genera una solución compartida, la organización se adapta al contexto y evoluciona, por lo tanto, que transferencia del conocimiento, el trabajo colaborativo y el liderazgo transformador o trascendente es como la organización se fortalece y subsiste a través del tiempo y hace frente a los retos. Con esta conclusión se afirma la hipótesis exploratoria, es decir, las organizaciones de la sociedad civil se fortalecen en la medida en que transfieren sus conocimientos.

Así con el objetivo de contemplar los factores que fortalecen a la organización se propone un modelo para que, cada vez más, las organizaciones adopten estrategias que les permitan sostenerse a través del tiempo sin que pierdan su objetivo social.

Muchos de los líderes entrevistados comentan que ha sido un proceso de prueba y error, de aprendizajes, pero el vínculo que han logrado tanto con su población como con su personal, los ha inspirado a continuar, por lo que espero que esta investigación logre inspirar a aquellos que deseen generar un cambio social, pero reduciendo la curva de aprendizaje a partir de la identificación de las herramientas apropiadas para su organización y debido a que, para llevarlas a cabo se requiere no sólo de recursos sino también de personal comprometido, se recomienda que generen alianzas, que se fusionen, que se integren a otras organizaciones, porque juntas generarán la masa crítica para lograr su consolidación.

Esto implica un enorme reto en una cultura individualista y de competencia, pero los tiempos exigen, de nosotros, de la sociedad, un cambio a partir de la colaboración y la cooperación para quitarle poder a la violencia, para equilibrar las fuerzas del Estado, el mercado y la sociedad, ya que el desarrollo de un país está en su gente, en las mujeres y hombres que a través de sus acciones construyen un mejor país y con ello lograr un mayor desarrollo social, económico y político y así fortalecer la democracia.

## RECOMENDACIONES

El predominio de la actual administración por el ejercicio del poder al excluir a las OSC de la vida pública y política del país las debilitará aún más, además de desequilibrar la relación Estado, mercado y sociedad implicará que éstas se autogestionen y se reorganicen para generar un frente común sin que sean absorbidas por el mercado, es decir, que no pierdan los valores y objetivos con los que inicialmente se fundaron. Sin embargo, se requiere que éstas se profesionalicen y adopten a sus gestiones herramientas de la administración para facilitar sus procesos, pero sobre todo que subsistan a través del tiempo, a pesar de los obstáculos y múltiples retos que tendrán que afrontar.

Es posible que los nuevos gobiernos deseen quitarle la voz a la sociedad organizada, más en realidad, son necesarias para la sociedad ya que visibilizan los vicios, las indiferencias y las negligencias de los gobiernos, por lo que las OSC tendrán que fortalecerse, no solo para tener una voz sino para seguir empujando las iniciativas necesarias que impulsen el desarrollo del país a través de una mayor conciencia social con el objetivo de disminuir las brechas entre el bienestar y el malestar social, entre el conocimiento y la ignorancia, entre la riqueza y la pobreza, de tal forma que el progreso sea consistente para todos los mexicanos.

Las recomendaciones que a continuación se detallan, contempla la participación del Estado ya que se espera que en el próximo sexenio se reanude la gobernanza. Es importante mencionar que estas recomendaciones no sólo aplican para las organizaciones que trabajan género sino para todas las demás OSC ya que las características y condiciones son similares.

### Para las organizaciones (O)

O1. Las organizaciones deben incorporar a sus procedimientos un desarrollo organizacional que les permita fortalecerse e incrementar su sostenibilidad mediante la incorporación de indicadores, aprendizaje organizacional,

sistematización, documentación de sus procesos, modelos de intervención, planeación estratégica, entre otros.

- O2. Debido a que la metodología es el diferenciador de la organización para obtener recursos y garantizar sus resultados, se recomienda desarrollar una que la distinga de las demás. Para lograr lo anterior, las organizaciones deben abrirse a aceptar las recomendaciones de organizaciones expertas y vincularse con otro tipo de organizaciones para expandir su enfoque y experiencia.
- O3. Incrementar su interlocución con otros actores de la sociedad, y fortalecer sus redes de incidencia ya que éstas ayudarán a profundizar su impacto social.
- O4. Las organizaciones deben buscar acciones conjuntas para posicionar de forma positiva el trabajo y la naturaleza de las OSC.
- O5. Invertir en un sitio web que les permita expandir la información para sus donantes, población objetivo e interesados en el tema.
- O6. Aunque las organizaciones rinden cuentas y transparenten sus recursos de manera particular, es decir con quien les otorgó los recursos, se recomienda que publiquen sus informes en su sitio web para hacer pública la información con lo que se fomentará una mayor donación y confianza por parte de éstos. Asimismo, se recomienda que las organizaciones desarrollen estrategias que les permitan diversificar e incrementar su base de donantes tanto nacionales como internacionales.
- O7. Desarrollar estrategias de mercadotecnia para dar a conocer sus servicios y/o productos, así como los resultados de sus programas o proyectos.
- O8. Para participar en las convocatorias los dirigentes de las organizaciones deben capacitarse en otros temas en los que no son competentes, lo cual debiera ser deducido de las obligaciones fiscales de las organizaciones.
- O9. No depender solamente de recursos públicos por lo que se sugiere diversificar sus recursos a través de cursos, talleres, diplomados, asesorías, proyectos,

venta de productos o servicios, etc. Así como el uso de micro financiamiento como el *crowdfunding* o bonos de impacto social.

- O10. Seguir capacitándose con los cursos que imparte Sedesol y otras instituciones.
- O11. Generar una plataforma con todas las organizaciones de la sociedad civil y no solamente con las de género para anunciar sus cursos, ventas de productos, trabajo en red, desarrollo de proyectos, noticias del sector, y administración de los recursos humanos para su selección y reclutamiento, ya que algunas organizaciones se han visto sorprendidas por sus colaboradores, ya que roban o desvían sus recursos, por lo que permitirá identificar capital humano competente.
- O12. Para generar una cultura de aprendizaje organizacional, todos los integrantes de la organización deben participar y los dirigentes deben crear las estructuras, recursos y herramientas para facilitarlos.
- O13. Invertir en tecnologías de la información para facilitar la transferencia del conocimiento entre sus integrantes, así como otras organizaciones, e incorporar a sus procesos: coaching, consultorías y asesorías para mejorar sus metodologías, métodos administrativos, entre otros, que las fortalezcan.
- O14. Para disminuir la curva de aprendizaje por parte de las nuevas organizaciones se recomienda que las organizaciones exitosas compartan sus experiencias y den coaching.
- O15. Empoderar a sus colaboradores mediante la asignación de tareas y responsabilidades que permita fortalecer y dar continuidad a la organización.
- O16. Para las organizaciones maduras, implementar un programa de reemplazo generacional.
- O17. Los líderes al recibir el reconocimiento de su población objetivo e instituciones los motivan a continuar con el proyecto, por lo que se recomienda mantener la

motivación a través de estrategias de desarrollo personal y automotivación para afrontar los retos a los que se enfrenta la organización.

O18. El liderazgo de las organizaciones debiera ser llevado junto con sus colaboradores más competentes con el fin de contemplar estrategias más sólidas.

O19. Las pólizas de seguros de gastos médicos y vida debieran ser deducibles de los ingresos de las organizaciones.

O20. Se recomienda que los dirigentes de las organizaciones cuenten con experiencia laboral, así como formación académica ya que facilitará la ejecución la elaboración de los proyectos, la consecución de recursos y la alianza con otras organizaciones.

#### Para los donantes (D)

D1. Se recomienda que las organizaciones donantes modifiquen su visión de corto plazo para impulsar proyectos a largo plazo y con una planeación social estratégica que permita la resolución de ciertos problemas en la comunidad.

D2. Modificar los criterios de los donantes para la comprobación de los recursos, y que permita la compra de software, consultorías, equipo de oficina como copiadoras, computadoras, entre otros para su fortalecimiento y sostenibilidad.

#### Para los bancos, notarios, contadores y otros (BNCy O)

BNCyO1. Los bancos podrían crear cuentas especiales para las organizaciones con Cluni, ya que éstas requieren manejar diversas cuentas para los proyectos o donantes. Por lo que podrían desarrollar una cuenta eje con subcuentas sin comisiones e integrarles banca electrónica y la utilización del celular como terminal para recibir donaciones en eventos, generar ventas de productos y servicios en ferias y congresos.

BNCyO2. Asimismo, se requiere que los bufetes de abogados y contadores acompañen en los procesos de profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil a través de conferencias y eventos además de descuentos o paquetes de servicios para minimizar sus costos.

BNCyO3. Se requiere que las asociaciones de notarios y las instancias gubernamentales firmen acuerdos que reduzcan los costos de constitución legal y protocolización de actas a favor de las organizaciones.

#### Para gobierno (G)

G1. Garantizar presupuesto suficiente cada año para la operación del Registro Federal de OSC.

G2. Generar convocatorias con diferentes tiempos, es decir que los programas para asignar fondos a OSC contengan esquemas diferenciados, mediante convocatorias con montos distintos para proyectos de corto, mediano y largo plazo. Y que los apoyos a proyectos de corto plazo debieran ser ejecutados de 10 a 12 meses, bajo los esquemas actuales de convocatorias

G3. Diferenciar las convocatorias para apoyar en su fortalecimiento a las nuevas y pequeñas organizaciones. Y generar otro tipo de convocatorias para las organizaciones grandes o de mayor experiencia.

G4. Generar un Sistema Electrónico de información sobre los fondos asignados por las distintas dependencias de la administración pública que propicie la coordinación entre las Secretarías del Gobierno federal, los gobiernos estatales y los municipales

G5. Capacitar a los funcionarios que operan los fondos públicos para las OSC, en cada dependencia, de forma que puedan identificar claramente las instancias que son sujetos de recibir dichos apoyos, cuáles son las acciones de fomento que deben reportar a la Comisión de Fomento y los que deberán reportar de manera independiente.

- G6. Definir y distinguir responsabilidades de los funcionarios públicos en la comprobación del uso de recursos y destinación entre los beneficiarios, para dejar de trasladar responsabilidades de los funcionarios y/o dependencias a las OSC.
- G7. Homologar la ley de género en todos los estados para que independientemente del partido o gobernador, los recursos sean asignados a las organizaciones de la sociedad civil.
- G8. Incorporar programas académicos especializados en el sector social que promuevan su conocimiento y contribuyan a la generación de capital humano que colabore en organizaciones y realice investigaciones que fortalezcan al sector.
- G9. Modificar la Ley del Trabajo para que las organizaciones cuenten con prestaciones de ley y un salario, tanto para los dirigentes de las organizaciones como para sus colaboradores además de que puedan contratar personal eventual, temporal o de base sin que el tiempo represente una amenaza para ser demandados.
- G10. No condicionar los recursos a la política social, es decir, que los recursos se asignen independientemente del objeto social de la organización.
- G11. Ofrecer capacitación a las organizaciones no solo para el llenado de formatos ni convocatorias, sino ofrecer acompañamiento y asesorías sobre temas neo-gerenciales, sobre todo para la venta de sus productos o servicios.
- G12. Incrementar la cantidad de recursos disponibles para las OSC y mejorar la distribución de los apoyos económicos a OSC mediante mecanismos de asignación más equitativos y reglamentados; esto fomentará, además, que se incremente el número de OSC beneficiadas.
- G13. Aumentar a 33% el límite a las actividades económicas exentas de impuesto que realizan las OSC, siempre que la totalidad de los ingresos generados se utilice para las actividades descritas en su objeto social y no en beneficio

privado de alguna persona o para ser distribuida entre los miembros. Así como modificar la ley para que las organizaciones puedan expandir sus actividades y que sus proyectos puedan ser remunerados.

G14. Modificar la ley para que haya más donantes, es decir que las empresas tengan ciertos beneficios fiscales.

G15. Promover la venta de los productos o servicios de las organizaciones en una plataforma especializada que concentre la oferta y a través de beneficios fiscales, se incentive la demanda. IG16. Eliminar el actual límite establecido para la deducibilidad del Impuesto sobre la Renta de donativos a Donatarias Autorizadas.

G17. Eliminar la prohibición para que las Donatarias Autorizadas realicen acciones que influyan en la legislación para la defensa de sus causas.

G18. Aumentar, por lo menos un 20% más del monto actual reportado, los fondos y recursos destinados al desarrollo social, prioritarios y de interés público, con el fin de incrementar el número de organizaciones beneficiadas de manera proporcional sin reducir el promedio de montos otorgados. Se recomienda que la Secretaría de Economía y la Secretaría de Gobernación en conjunto con las Secretarías de Gobierno Estatales, los Registros Públicos de la Propiedad y los notarios públicos, establezcan un modelo simple de estatutos para OSC que contenga las cláusulas requeridas en los trámites para acceder a ser Donatarias Autorizadas y obtener la CLUNI, con costos bajos o servicios gratuitos.

G19. Modificar las reglas de operación para facilitar la comprobación de recursos.

G20. Desarrollar un modelo similar al de pequeños propietarios o pequeñas y medianas empresas, que les permita llevar la contabilidad de manera simplificada cuando los ingresos de las OSC no excedan el nivel de ingresos determinado por la autoridad fiscal.

- G21. Contabilizar de manera más precisa el aporte económico que realizan las organizaciones de la sociedad diferenciando lo que hacen las entidades gubernamentales o paraestatales de lo que hacen las organizaciones de la sociedad civil, las empresas sociales, cooperativas y las de asistencia pública.
- G22. Hay una falta de normatividad específica sobre el ejercicio y la rendición de cuentas de los recursos públicos para las OSC. Actualmente, se les aplica una normatividad que no considera las características de ese sector, y que responde a criterios establecidos para funcionarios públicos o para el sector lucrativo.
- G23. Modificar las bases de la transparencia ya que de acuerdo con Fox (2007, pp. 664-665), al ser expuesta en el sitio web como una organización que no cumple con este requisito, se basa en la deshonra, por lo que las organizaciones tienden a exagerar sus resultados en vez de utilizar la evaluación como un proceso que les genere capacidades y aprendizaje.
- G24. Generar otro tipo de mecanismos para evitar que los encargados de asignar los recursos no se presten a la corrupción.
- G25. Crear una normatividad homogénea para coordinar transversalmente la asignación y rendición de los recursos públicos otorgados a las OSC por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y el Poder Legislativo.
- G26. Mejorar mecanismos de uso y rendición de cuentas de los fondos públicos que las OSC reciben.

## **Futuras líneas de investigación**

Debido a que la investigación se orientó a organizaciones que obtuvieron recursos durante el periodo 2007-2017 a través del Programa Proequidad del Inmujeres, se observa la posibilidad de estudiar otras líneas de investigación, entre ellas:

- Analizar a organizaciones de la sociedad civil que hayan diversificado recursos de manera exitosa sin haber recurrido al financiamiento público, ya sea que se hayan transformado en empresas sociales o cooperativas, o que se fundearon a través de los bonos de impacto social, el *crowdfunding* o el donativo en línea, o simplemente realizaron de manera exitosa la venta de productos y/o servicios. Todas ellas habría que analizarlas ya sea de manera independiente o en conjunto para evaluar las ventajas y desventajas de cada una.
- Asimismo, es posible evaluar el fortalecimiento con la perspectiva de género, ya que varias de las organizaciones son dirigidas por mujeres por lo que se podría comparar su liderazgo con el que los hombres realizan. La participación femenina es una práctica social silenciosa que tiene escaso reconocimiento social y político.
- Por otro lado, cada uno de los factores pueden ser analizados desde la perspectiva de los colaboradores para evaluar su impacto con respecto al liderazgo, ya que el estudio se realizó mediante la experiencia de los líderes.
- Y finalmente, analizar de manera exhaustiva alguno de los factores como la mercadotecnia social y su impacto en el fortalecimiento ya que ha sido poco explorado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ablanedo, I. (2009). *Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana*. Centro Internacional para la Ley Sin Fines de Lucro, ICNL, Washington, D.C.
- Acosta, F. (2010). La evaluación de la política social en México: avances recientes, tareas pendientes y dilemas persistentes. *Revista El Colegio de la Frontera Norte*, Papeles de Población, No. 64, CIEAP/UAEM.
- Adler, P. y Kwon, W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1)
- Aguilar, R. (2005). La sociedad civil y el gobierno en el tiempo de la alternancia. En *El Estado mexicano: Sociedad civil y diversidad*, Coord. Aziz, A. y Alonso, A. Ed. CIESAS, México.
- Aguayo, S. y Peña, R. (2012). *Almanaque de la sociedad civil mexicana. Compendio analítico de las Organizaciones de la Sociedad Civil en D.F., Nuevo León, Jalisco y Zona Centro del país*. Centro de Investigación y Capacitación Propuesta Cívica, A.C. e Indesol, México.
- Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol. XI (1).
- AIDSTAR-Two Project (2011). Organizational capacity building framework: A foundation for stronger, more sustainable HIV/AIDS Programs, Organizations y Networks. *Technical Brief*, No. 2, recuperado el 15 de mayo de 2017 en [https://www.msh.org/sites/msh.org/files/as2\\_technical\\_brief\\_2\\_final.pdf](https://www.msh.org/sites/msh.org/files/as2_technical_brief_2_final.pdf)
- Álvarez, M. y Aguilar, G. (2006). *Retos institucionales del marco legal y financiamiento a las organizaciones de la sociedad civil*. Alternativas y Capacidades.
- Alvarez, S. (2001). Third Sector, A24Third Way, a Second Look: Contemporary Latin American (i-st) Debates Revisited. Borrador preparado para el XXII Congreso Internacional de Latin American Studies Association (LASA), Washington, D.C.
- Andreasen, A. (2002). Marketing social Marketing in the Social Change Market Place. *Journal of Public Policy y Marketing*.
- Antlöv, H., Brinkerhoff, D. W., y Rapp, E. (2010). Civil society capacity building for democratic reform: Experience and lessons from Indonesia. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(3).

- Apodaca, L., Maldonado, S. y Máynez-Guaderrama, A. (2016). La Ventaja Competitiva, desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 9(1).
- Argote, L. y Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes*, 82 (1).
- Argyris, C. (2000). Double-Loop Learning. *Harvard Business Review* 55 (september/october 1977), reimpresión de Wiley Encyclopedia of Management. Nueva York.
- Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. ILPES/CEPAL.
- Arriagada, I. (2006). *Cambios de las políticas sociales: políticas de género y familia*, Vol. 119, Publicación de las Naciones Unidas.
- Banco Mundial (2001). *Consultations with Civil Society Organizations: A Sourcebook. Documento de trabajo*. Unidad de ONG y Sociedad Civil, Red sobre desarrollo ambiental y socialmente sostenible (ESSD), Washington, D.C.
- Banco Mundial (2005). *Issues and Options for Improving Engagement Between the World Bank and Civil Society Organizations*. Departamento de Asuntos Externos, Comunicaciones y Asuntos de las Naciones Unidas, Red de Desarrollo Ambiental y Socialmente Sostenible. Red de Políticas de operaciones y servicios a los Países.
- Bareiro, L., Soto, C. y Soto, L. (2007). *La Inclusión de las Mujeres en los Procesos de Reforma Política en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo Departamento de Desarrollo Sostenible Unidad para la Igualdad de Género en el Desarrollo. Washington D.C.
- Bastida, M. (2007). El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva. *Boletín Económico de ICE* No. 2917. Del 21 al 31 de julio de 2007.
- Batista, L., y Barbosa, A. (2011). A Reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. *Revista de Administração Mackenzie*, 12(2). San Pablo, Brasil.
- Baxter, P. y Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13 (4), recuperado de <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol13/iss4/2>

- Berg, S. y Chyung, S. (2008). Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 20 (4), recuperado de <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13665620810871097>
- Bittencourt, A., Guedes, S. y Loiola, E. (2004). Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam esas duas abordagens de pesquisa. *Revista Administração*, 39 (3), julio/agosto/septiembre, San Pablo, Brasil.
- Blake, O. (2012). *Necesidades de Capacitación: Origen, Detección y Análisis*. 2a ed. Buenos Aires, Argentina
- Blanco, I. y Gomá, R. (2003). La crisis del modelo de gobierno tradicional reflexiones en torno a la governance participativa y de proximidad. *Gestión y Política Pública*, primer semestre, año/vol., XII, número 001, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, México.
- Böhrt, M. (2000). Capacitación y desarrollo de los recursos humanos: reflexiones integradoras. *Revista núm. 8. Universidad Católica Boliviana*.
- Bonavia, M., Prado, V., y García Hernández, A. (2010). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), España.
- Boserup, E. (1981). *Women's Role in Economic Development*. New York: St.
- Boulding, E. (1976). *The Underside of History: A View of Women through Time*. Boulder. CO:Westview.
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (2005). *Una invitación a la sociología reflexiva*. Siglo XXI Editores Argentina.
- Cacho-Elizondo, S. (2018). Marketing y branding para empresas sociales. En Conway, M. y Dávila, J. *Modelando El Emprendimiento Social en México*. Ed. IPADE, Publishing.
- Campbell, J., y Kuncel, N. (2001). *Individual and team training*. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, y C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work y Organizational Psychology: Vol. 1 Personnel psychology*. London: Sage.
- Campos, J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, XIII (2).

- Campos, M., Ramírez, S., Ramírez, S. y De la Torre, M. (2007). *Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las políticas y programas contra la violencia familiar en los institutos e instancias de la mujer en México*. Caminos Posibles Investigación, Capacitación y Desarrollo S. C., México.
- Carmona, S. (2015). La institucionalización del género en México. *Revista de El Colegio de San Luis*, V (9), enero-junio, 2015 El Colegio de San Luis, A.C. San Luis Potosí, México.
- Carrillo, P., Robles, G., Tapia, M. y Verduzco, A. (2009). *Construyendo tu Organización en 16 pasos. Manual de Constitución Legal de Asociaciones Civiles*. Alternativas y Capacidades, A.C. Segunda edición Noviembre. México.
- Carrillo, P., Vargas, S., Tapia, M. y Layton, M. (2009). *Diagnóstico sobre Filantropía Corporativa en México*. Recuperado de: <http://www.filantropia.itam.mx/docs/DiagnosticoFilCorp.pdf>
- Castañeda, D. (2012). Aprendizaje organizacional: conceptos y oportunidades para la Psicología. *Congreso Talento humano de clase mundial 2012, segundo circuito de formación. Federación Colombiana de Gestión Humana, ACRIP*. Sigmar Malvezzi-Brasil, 25 de octubre de 2012, Bogotá, Colombia.
- Castrillón, A. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. Ed. Esumer. Medellín.
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2014). *Compendio Estadístico del sector no lucrativo*. México.
- Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi, 2018). *Compendio Estadístico del sector no lucrativo, 2017*. México.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2007). *X Conferencia Regional sobre la Mujer en América Latina y el Caribe*. Del 6 al 9 de Agosto. Quito.
- (2016). Capital social. Recuperado en diciembre 26, 2018, de <http://www.beta.INEGI.org.mx/temas/pib/>
- Chu, S. y Kennedy, D. (2011) Using online collaborative tools for groups to co-construct knowledge. *Online Information Review*. Forthcoming.
- Collard, P., Chiñas, P., y Álvarez, M. (2005). *El fortalecimiento institucional de las OSCs en México*. Alternativas y Capacidades, México.

- Colegio de Contadores Públicos (2017). *Deducción de donaciones para determinar el ISR*. Thomson Reuters, México.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores (CONEVAL, 2013). *Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México*. México, DF.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, núm. 35, julio-diciembre. Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia.
- Coria, A., Valderrama, A., Castillo, O. y Rivera, I. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OSC: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*, Núm. 49, enero/junio.
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry y Research design. Choosing among five approaches*. University of Nebraska-Lincoln. Ed. Sage, Estados Unidos.
- Creswell, J. (2009). *Research Design, Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. University of Nebraska-Lincoln. Ed. Sage, Estados Unidos.
- Crossan, M., Lane, H y White, R. (1999). An organizational learning framework: Front intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3).
- Cuesta-Benjumea, C. y Arredondo-González, C. (2015). Analizar Cualitativamente: de las consideraciones generales al pensamiento reflexivo. *Index de Enfermería*, 24(3)
- Cunningham, J. y Hillier, E. (2013). Informal learning in the workplace: key activities and processes. *Education Training*, 55(1)
- De Angoitia, R. y Márquez, M. (2012). Construyendo madurez institucional en las OSC. El modelo Fortaleza de Fundación Merced. Indesol, México.
- De la Cruz, C. (1999). *¿Cómo ha evolucionado el enfoque de Mujeres en el Desarrollo (MED) a Género en el Desarrollo (GED)?* Guía Metodológica para integrar la perspectiva de género en proyectos y programas de desarrollo, Emakunde-Instituto Vasco de la Mujer, Vitoria-Gasteiz.
- De la Torre, G., Di Carlo, E., Florido, A., Opazo, H., Ramírez, C., Rodríguez, P., Sánchez, A., y Tirado, J. (2011). *Teoría fundamentada o grounded theory*. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado el 20 de mayo de 2018 en <https://bit.ly/2ICD639>

- De Vita, C. y Fleming, C. (2001). *Building capacity in nonprofit organizations*. The Urban Institute, Recuperado el 15 de mayo de 2017 en [https://www.urban.org/UploadedPDF/building\\_capacity.PDF](https://www.urban.org/UploadedPDF/building_capacity.PDF)
- Dixon, N. (2001). *El conocimiento común. Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. Oxford University Press.
- Dobrai, K. y Farkas, F. (2012). *Challenges and responses – learning in nonprofit organizations*. Management, Knowledge and learning. International Conference.
- Draper, L. (2000). *Goal: Stronger Nonprofits. How to Do Capacity Building*. Foundation News and Commentary, September/October, Washington, D.C., Council on Foundations.
- Eade, D. (1997). *Capacity-Building: An Approach to People Centered Development*. Oxford, OXFAM.
- Ebrahim, A. (2003). *Accountability in practice: Mechanisms for NGOs*. World development, 31(5).
- Fassler, C. (2003). Desarrollo y participación política de las mujeres. *III Conferencia Internacional de la red de estudios sobre el desarrollo Celso Furtado*, recuperado el 2 de enero de 2017 en <http://www.redcelsofurtado.edu.mx/archivosPDF/riofassler.pdf>
- Fernández, J. (2012). *Política, Gobierno y Sociedad Civil*. Ed. Fontamara. México.
- Fernández, A., Perez, C., Méndez, V., García, C., Méndez, P., Calero, A. y Morales, S. (2017). El marketing social y su influencia en la solución de problemas de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*.
- Filgueroa, C. (1997). *Bienestar, ciudadanía y vulnerabilidad en Latinoamérica*. En Pérez, Andrés (ed) *Globalización, ciudadanía y política social en América Latina: tensiones y contradicciones*, Venezuela, Nueva Sociedad.
- Fillion, G., Koffi, V., y Ekionea, B. (2015). Peter Senge's Learning Organization: A Critical View and the Addition of Some New Concepts to Actualize Theory and Practice. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(3)
- Fiol, C., y Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4).

- Flores, M. y Espejel, J. (2009). La administración pública en México desde el enfoque del nuevo institucionalismo. *Revista Espacios Públicos*. 12(24), abril, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstanding about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12 (2), April, <https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1304/1304.1186.pdf>
- Fox, J. (2007). *The uncertain relationship between transparency and accountability*. Center for Global International and Regional Studies, UC Santa Cruz. Development in Practice. Vol. 17, No. 4-5, August, Routledge, Taylor and Francis Group.
- Fuentes, M. (2015). *Sociedad civil, crisis e incertidumbre. Política social y sociedad civil: retos para alcanzar la equidad y la justicia social*. Coord. Leticia Cano.
- Fukuyama, F. (2002). Social capital and Development: The coming agenda. *SAIS Review*. XXII (1).
- García, M. (2015). La Procuración de Fondos como un medio para el desarrollo de las OSC de cultura en Guadalajara. 2º. *Encuentro Nacional de Gestión Cultural. Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural*. Tlaquepaque, Jalisco, octubre 14 al 17, 2015. Recuperado de <http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/270/2/ENGC055.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gallardo, J. (2012). *Administración estratégica. De la visión a la ejecución*. Ed. Alfaomega, México.
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August.
- Gerring, J. (2007). *Case Study Research. Principles and Practices*. Cambridge University Press, New York, USA.
- Giménez, R. (2007). Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas. In Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: *XX Congreso anual de AEDEM. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*.
- Gómez, R. (2015). *El Indesol, la interfaz más activa y mejor conocida entre el gobierno federal y las OSC. Diez reflexiones*. En Indesol: entre sociedad civil y políticas públicas. México.

- Goodsell, A., Maher, M. y Tinto, V. (1992). *Collaborative learning: A sourcebook for higher education*. National Center on Postsecondary teaching, learning and assesment. University Park, PA, Washington, D.C.
- Góngora, L., (2014). Mercadotecnia social: una herramienta necesaria para la promoción de salud. *Medisan*, 18(5).
- Gordon, S. (2011). Transparencia y rendición de cuentas de organizaciones civiles en México. *Revista Mexicana de Sociología* 73 (2), México.
- Gore, E. (2004). *La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos*. Ediciones Granica.
- Guénéheux, D. y Bottomley, A. (2014). *La rendición de cuentas de la sociedad civil por la sociedad civil Guía de iniciativas de autorregulación*. Traducción de Flores, I. Sánchez, M., Hudgell, P., y Gallozi, V. publicado por CIVICUS: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, Johannesburgo, Sudáfrica.
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), junio. Argentina.
- Guzmán, V. y Montaña, S. (2012). *Políticas públicas e instituciones de género en América Latina (1985-2010)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.
- Harris, R. (2016). New organizations and new workplaces: implications for workplace design and management. *Journal of Corporate Real Estate*, 18 (1), doi: 10.1108/JCRE-10-2015-0026. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/JCRE-10-2015-0026>
- Herrera, M. (2001). Las políticas sociales del welfare mix. *Revista española de investigaciones sociológicas*. Universidad de Granada. Madrid, España. Recuperado en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/758570.pdf> el 10 de febrero de 2016.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization science*, 2(1).
- Ibarra, R. (2013). *Construcción del Estado Neoliberal y Decadencia de Oportunidades de Bienestar en México*. Universidad Autónoma de Zacatecas, Unidad Académica de Ciencias Sociales, México.
- Incháustegui, T., Olivares, E. y Riquer, F. (2010). *Del dicho al hecho. Análisis de la política de acceso de las mujeres a una vida libre de violencia (2000-2009)*.

México, Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres <http://bit.ly/2m6JTR4>

Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres, 2011). *Modelo de atención en refugios para mujeres víctimas de violencia y sus hijas e hijos*. México.

— (2011b). *Fondo Proequidad 2001-2011*. México.

— (2018). *Programa Proequidad, convocatorias*. Recuperado el 15 de agosto de 2018 en <https://www.gob.mx/INMUJERES/acciones-y-programas/programa-proequidad-igualdad-de-genero>

Instituto Interamericano de Derechos Humanos (IIDH, 2010). *El Protocolo Facultativo de la \*Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer: análisis de los casos ante el Comité de la CEDAW*. San José, C.R. <https://bit.ly/2PqIK8L>

Instituto Nacional de Desarrollo Social. (Indesol, 2014). *Cuenta Pública 2014, Anexo: Informe anual de las acciones de fomento y de los apoyos y estímulos otorgados por dependencias y entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondiente a 2014*. Informe recuperado el 25 de julio de 2016 en <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/sistema/sirfosc/seccionpagina/contenido/seccioncontenido/Anexos/archivos/Anexo469.pdf>

— (2015). Registro OSC. Recuperado en septiembre 5, 2015, en <http://Indesol.gob.mx/osc/registro-osc/>

— (2018). Informe Anual 2017. Recuperado en diciembre 26, 2018, en <https://www.gob.mx/indesol/prensa/mas-de-15-mil-osc-entregaron-el-informe-anual-2017?idiom=es>

— (2018a). Directorio del Registro Federal de las OSC 2018. Recuperado en abril 16, 2019 en [https://indesol0.sharepoint.com/:x/r/DTI Indesol/ layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B61170f52-ec09-42cd-a8a51d78b1a8af%7D&action=default&cid=021cd77b-2758-4b36-970e-69dcd880](https://indesol0.sharepoint.com/:x/r/DTI%20Indesol%20layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B61170f52-ec09-42cd-a8a51d78b1a8af%7D&action=default&cid=021cd77b-2758-4b36-970e-69dcd880)

— (2018b). Cursos Indesol, Módulo 5, Diseño de proyectos productivos sustentables, bloque 5. Indicadores. Recuperado en mayo 12, 2018 de <https://cursos.indesol.gob.mx/>

— (2018c). Cursos Indesol, Módulo 6, Procuración de fondos, bloque 1. Financiamiento. Recuperado en mayo 12, 2018 de <https://cursos.indesol.gob.mx/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2008). *Panorama de violencia contra las mujeres*. ENDIREH, 2006. Distrito Federal. México.

— (2014a). *Sistema de Cuentas Nacionales de México. Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México*. Año base 2008. Resultados de la encuesta 2014. México.

— (2014b). *Censos Económicos 2014, Cuestionarios para Instituciones sin Fines de Lucro*. México.

— (2016). *Refugios para mujeres*. Recuperado en septiembre 28, 2016 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/encuestas/otras/alojamiento/2015/default.aspx>

— (2018). *Cuenta Satélite de las Instituciones sin Fines de Lucro*, Comunicado de Prensa No. 645/18, diciembre, México.

— (2018b). *Estadísticas a Propósito del Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer (25 de noviembre) / Datos Nacionales*. Comunicado de Prensa Núm. 588/18, 22 de noviembre de 2018, recuperado el 15 de mayo de 2019 en [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/violencia2018\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2018/violencia2018_Nal.pdf)

— (2018c). *Producto Interno Bruto*. Recuperado en diciembre 26, 2018, de <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/pib/>

International Center for Not-for-Profit Law (ICNL, 2012). *Valoración del impacto de la Agenda de Reforma fiscal en las organizaciones de la sociedad civil*, México.

International Federation of University Women (IFUW, 2007). *Civil society partnerships and development policies: emerging trends*. Paris: *UNESCO Forum on Higher Education, Research and Knowledge*. Recuperado el 11 de mayo de 2017 en <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001593/159386e.pdf> }

Iturrieta, F. (2008). *Participación Social y la Nueva Articulación entre Estado, Mercado y Sociedad Civil. Análisis del cambio en la relación entre Estado, Mercado y Sociedad Civil, y su relación en la conformación de iniciativas de Participación Social*. Tesis de licenciatura de la Universidad de Chile de la Facultad de Ciencias Sociales en Santiago de Chile.

- Jacobs, R., y Park, Y. (2009). A proposed conceptual framework of workplace learning: Implications for theory development and research in human resource development. *Human resource development review*, 8(2).
- Jonathan, H. (2015). *Organizational learning practices and perceived impacts on organizational performance: perspectives from employees in an intergovernmental organization*. Doctor of Philosophy, School of Business and Technology, Capella University.
- Karlsson, M. (2016). What is a case study? *Academy of Business, Engineering and Science*. Halmstad University, Sweden. Recuperado el 15 de marzo de 2018 en <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1051860/FULLTEXT01.pdf>
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa. Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Nuevos Tiempos, Nuevas Ideas, Fondo Editorial, Perú, Lima.
- Kelly, G. y Elliott, C. (Eds.). (1982). *Women's education in the third world: Comparative perspectives*. Suny Press.
- Kerka, S. (1995). *The Learning Organization. Myths and Realities*. ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education, Columbus, Ohio. Washington, DC.
- Kim, D. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Cambridge, MA.
- Kozar, O. (2010). Towards better group work: seeing the difference between cooperation and collaboration. *English Teaching Forum*, No. 2.
- Layton, M. y Moreno, A. (2008). *Donaciones y donantes en México: Una mirada a través de la II Encuesta Nacional de Filantropía y Sociedad Civil*. Recuperado de <http://www.filantropia.itam.mx/docs/Donaciones.pdf>
- Layton, M. (2012) (Coordinador). *Financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en México. Donativos privados 2007*. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. México.
- León, M. (1997). *Mujer, Género y Desarrollo. Concepciones, instituciones y debates en América Latina*, Recuperado el 31 de enero en <http://www.corteidh.or.cr/tablas/a11997.pdf>.
- Levin, A. (2005). Changing the role of workplace design within the business organization: A model for linking workplace design solutions to business

strategies, *Journal of Facilities Management*, 3 (4), Recuperado en <http://dx.doi.org/10.1108/14725960510630489>

Levin, D. y Cross, R. (2004). The strength of weak ties you can trust: The mediating role of trust in effective knowledge transfer. *Management science*, 50(11).

Levitt, B., y March, J. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14.

Lewins, A., y Silver, C. (2007). *Using software for qualitative data analysis: A step-by-step guide*. SAGE Publications, LTD.

Lewis, D. (2001). *The Management of Non-Governmental Organizations*. En *Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations* Edited by Stephen P. Osborne. Aston Business School, Reino Unido, Londres, Routledge.

Lusthaus, Ch., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Plinio, G. (2002). *Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el desempeño*. Editado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. México. ISBN: 0-88936-999-2

Macedo, I. y Pinho, J. (2006). The relationship between resource dependence and market orientation. *European Journal of Marketing*. Vol. 40.

Madu, B. (2011). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics Organization*, October, 5(1), Grand Canyon University. <http://www.aabri.com/manuscripts/11791.pdf>

Manetje, O., y Martins, N. (2009). The relationship between organisational culture and organisational commitment. *Southern African Business Review*, 13 (1).

Marbán, V. y Rodríguez, G. (2013). Sistemas mixtos de protección social. El tercer sector en la producción de bienestar. *Presupuesto y Gasto Público* No. 71, Secretaría de Estado de Presupuesto y Gasto. Instituto de Estudios Fiscales.

Marsick, V., y Volpe, M. (1999). The nature and need for informal learning. *Advances in developing human resources*, 1(3).

Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista de investigación en psicología*, 9(1).

Martins, N. y Martins, E. (2003). *Organisational culture*. In Robbins, S.P., Odendaal A. & Roodt, G. (eds), *Organisational Behaviour: Global and Southern African Perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.

- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., y García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista Negotium*, (7).
- Mayorca, R., Ramírez, J., Vilorio, O., y Campos, J. (2007). Evaluación de un cuestionario sobre organizaciones que aprenden: adaptación, validez y confiabilidad. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, Vol.XIII, No. 2.
- McHargue, S. (1999). *Dimensions of the learning organization as determinants of organizational performance in nonprofit organizations*. Tesis de Doctorado, Universidad de Georgia.
- McKinsey y Company (2001). *Effective Capacity Building in Nonprofit Organizations*. Washington, DC: *Philanthropy Partners*, recuperado el 15 de mayo de 2017 en <http://www.socialimpactexchange.org/sites/www.socialimpactexchange.org/files/publications/effective%20capacity%20building%20VPP.pdf>
- Medina, V. (2009). *Estrategias de Promoción de Cambios Sociales. Otra perspectiva del marketing social*. Ed. Wafiya.
- Merriam, S. y Caffarella, R. (1991). *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Montaño, S. (2007). *Manual de Capacitación. Gobernabilidad democrática e igualdad de género en América Latina y el Caribe*. Cepal. Naciones Unidas.
- Montero, M. (2003). *El marketing en las ONGD. La gestión del cambio social*, Bilbao: Editorial Desclee de Brouwer, S.A., ISBN:84-330-1811-6.
- Montoya, C. y Boyero, M. (2016). El Recurso Humano como elemento Fundamental para la gestión de calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de futuro*, 20(2), recuperado el 15 de febrero de 2018 en [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082016000200001](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082016000200001)
- Montoya, C., Boyero, M., Montenegro, W. y Arango, J. (2017). El factor humano como elemento competitivo para la organización moderna. En *Ensayos socioeconómicos Iberoamericanos*. Coord. Tañski, N. y Statkiewicz, N. Universidad de Quindío.
- Moreno, R. (2013). Gobernanza y transparencia en el México contemporáneo. *Biblioteca jurídica virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*. Asociación Internacional de Derecho Administrativo. En [www.bibliojuridicas.unam.mx](http://www.bibliojuridicas.unam.mx)
- Moro, L. (2009). *Gestión Actual de una ONG*. Madrid. Ed. Biblioteca Gestión Actual.

- Mumford, M., Marks, M., Zaccaro, S. y Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. American Institutes for Research. *Psychology Faculty Publications*, Paper 64.
- Naciones Unidas de Derechos Humanos, Oficina del Alto comisionado. *Objetivos del Milenio*. Recuperado el 15 de marzo de 2018 en <https://www.ohchr.org/documents/issues/women/WG/PublicPoliticalLife/Mexico.doc>:
- Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2).
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5(1).
- Olvera, A. (2003). *Sociedad civil, esfera pública y democratización en América Latina: México*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Onjoro, V. Arogo, R. y Embeywa, H. (2015). Leadership motivation and mentoring can improve efficiency of classroom teacher and workers in institution. *Journal of Education and Practice*, 6 (15).
- Pacheco, E. y Franzoni, J. (2016). *Actividad e Inactividad de organizaciones de la sociedad civil: situación actual y prospectiva al 2030*. Colegio de México y el Instituto Nacional de Desarrollo Social. México.
- Padilla, D. (2009). *Uso del " Marketing Social" para promoción de alimentación correcta y actividad física en adolescentes adscritos a preparatorias*. Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Querétaro, México. <http://ri.uaq.mx/handle/123456789/6428>
- Paz, M; Ramírez, E.; Aguilar, A. y Franco, G. (2012). *Política Social en México*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Penso, C. (2013). Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) en la construcción de una nueva institucionalidad. *Revista Administración y Organizaciones*, 16(31), Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, México.
- Pérez, R. (2016). Exploración de la información sobre la remuneración al personal de las OSC con proyectos financiados por el Programa de Coinversión Social (INDESOL) de 2008 a 2014. En Villalobos, J. (Presidente Ejecutivo). *Memorias del congreso de investigación sobre el tercer sector, voluntariado y cambio social*. Congreso llevado a cabo por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. en la Universidad Vasco de Quiroga. Morelia, Michoacán.

- Pérez, G., Arango, M., y Sepulveda, L. (2011). Las organizaciones no gubernamentales –ONG-: hacia la construcción de su significado. *Ensayos de Economía*, No. 38, enero-junio, Colombia.
- Piñeiro, A., Quintero, N. y Faria, E. (2007). Pensamiento estratégico y eficiencia de la gerencia pública en las corporaciones locales. *Revista Negotium*, Ciencias Gerenciales, 3 (8), Venezuela.
- Pizarro, R. (2004). *El Tercer Sector en Chile. Las organizaciones de acción social en el ámbito comunal*. Tesis doctoral, Departamento de Sociología, Universidad de Granada, España.
- Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*. Ciudad de México, 26 de junio de 2018, recuperado en <http://zedillo.presidencia.gob.mx/pages/pnd.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Ciudad de México, 8 de octubre de 2018, recuperado en [http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND\\_2007-2012.pdf](http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/pdf/PND_2007-2012.pdf)
- Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Ciudad de México, 3 de marzo de 2019, recuperado en <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>
- Pomering, A. (2017). *Marketing for Sustainability: Extending the conceptualization of the marketing mix to drive value for individual and society at large*. *Australasian Marketing Journal*, recuperado en <http://bit.ly/2JuJcOi>
- Portilla, M. y Octavio C. (2005). Política social: del Estado de Bienestar al Estado Neoliberal, las fallas recurrentes en su aplicación. *Espacios Públicos*, 8 (16), Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.
- Proequidad (2017). *Objetivos para apoyar a las OSC*. Recuperado en febrero 19, 2017, de <https://www.gob.mx/Inmujeres/acciones-y-programas/programa-proequidad-igualdad-de-genero>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2009). *Voz y rendición de cuentas para el desarrollo humano: estrategia mundial del PNUD para fortalecer la sociedad civil y la participación cívica*. Preparado por la División de las Organizaciones de la Sociedad Civil de la Dirección de Alianzas con el Centro de Oslo para la Gobernanza de la Dirección de Políticas de Desarrollo.

- Rahbi, D., Khalid, K. y Khan, M. (2017). The effects of leadership styles on team motivation. *Strategic Management Journal*, 16 (2).
- Rahgerber, M. (1990). Mujer en el Desarrollo, Mujer y Desarrollo y Género y Desarrollo:Tendencias en la Investigación y la Práctica. *The Journal of Developing Areas*, Traducción de Julia Elisa Alva y Rosa Mendoza.
- Ramírez, A. y Silvia, V. (2013). Organizaciones de la Sociedad Civil, entre formas modernas y posmodernas: El caso CAV. *Revista Gestión y estrategia*, 43, enero/junio.
- Ramos, C. y Ávila, Y. (20 de marzo de 2019). *¿De qué vive la sociedad civil? No de recursos públicos.* Animal Político. Recuperado de <https://www.animalpolitico.com/2019/03/osc-dinero-publico-financiamiento-gongos/>
- Rhodes, R. (1996). The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, December, XLIV, University of Southampton.
- Rhodes, J., Lok, P., Yu-Yuan Hung, R., y Fang, C. (2008). An integrative model of organizational learning and social capital on effective knowledge transfer and perceived organizational performance. *Journal of workplace learning*, 20(4).
- Rodríguez, F. (2015). *La Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil y la democracia ciudadana en Indesol: Entre sociedad civil y políticas públicas*, México. <http://indesol.gob.mx/cms/wp.../09/Indesol-entre-sociedad-civil-y-políticas-públicas1.pdf>
- Rodríguez, F. y Hernández, M. (2013). Capital social y desarrollo: origen, definiciones y dimensiones de análisis. *Nóesis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 22 (43).
- Rodríguez, Gil y García. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa.* Researchgate, recuperado en <https://www.researchgate.net/publication/44376485>
- Roitter, M. (2004). El tercer sector como representación topográfica de sociedad civil. En Daniel Mato (Coord.), *Políticas de ciudadanía y sociedad civil en tiempos de globalización*. Caracas: FACES, Universidad Central de Venezuela.
- Rosillo, C. (2013). Una mirada desde la perspectiva de género sobre la experiencia de las mujeres en cooperativas del Municipio Santos Marquina. Mérida-Venezuela. *XXIX Congreso ALAS CHILE 2013. Doctorado en Antropología, Grupo de Investigaciones Expresiones y Representaciones de la Violencia en*

- América Latina y El Caribe (VALEC)*. Universidad de Los Andes Mérida-Venezuela.
- Sage, J. (1979). *Leadership and employee motivation*. Public Library of Columbus and Franklin County, Columbus, Ohio, Institute (34th: 1978).
- Salamon, L. y Anheier, H. (1992). *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, No. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies.
- Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, R. y Sokolowski, W. (1995). *Global Civil Society Dimensions of the Nonprofit Sector*, The Johns Hopkins Center for Civil Society Studies, USA.
- Sampieri, R., Collado, C. y Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Ed. McGrawHill, México.
- San Martín, D. (2014). Teoría fundamentada y Atlas. ti: recursos metodológicos para la investigación educativa. *Revista electrónica de investigación educativa*, 16(1).
- Sánchez, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, No. 12, 2009.
- Sandoval, C. (2002). *Investigación cualitativa. Programa de Especialización en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social. Módulo cuatro*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, Bogotá, Colombia. Composición electrónica, ARFO Editores e impresores Ltda., diciembre.
- Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol 2014). *Diagnóstico y Propuesta de Atención Programa de Coinversión Social*, (PSC). México.
- (2009). *Diagnóstico de la situación de los actores sociales que promueven el desarrollo social*. México.
- (2016). *Evaluación de Procesos del Programa de Coinversión Social (PCS)*. Documento 3: Informe Final de Evaluación de Procesos del Programa Coinversión Social. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2011). Resolución Miscelánea Fiscal para 2012. México.

- (2008). *Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondiente*. México. —
- (2014). *Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondiente*. México.
- (2016). *Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondiente*. México.
- (2017). *Informe Anual de las Acciones de Fomento y de los Apoyos y Estímulos otorgados por Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal a favor de Organizaciones de la Sociedad Civil correspondiente*. México.
- (2011). *Reporte de Donatarias Autorizadas*. México
- (2012). *Reporte de Donatarias Autorizadas*. México
- (2013). *Reporte de Donatarias Autorizadas*. México.
- (2014). *Reporte de Donatarias Autorizadas*. México.
- (2015). *Reporte de Donatarias Autorizadas*. México.
- (2016). *Reporte de Donatarias Autorizadas*. México.
- Secretaría de Gobernación (SEGOB), Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres) y ONU Mujeres (2016). *La Violencia Feminicida en México, Aproximaciones y Tendencias 1985-2014*. Resumen ejecutivo. México. Recuperado de [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/101258.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101258.pdf)
- Senge, P. (1995). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la Organización inteligente*. Sperleng y Kupfer.
- Sistema de Administración Tributaria (SAT, 2012). *Donatarias autorizadas. Requisitos, ventajas y obligaciones fiscales*. México.
- (2015). *Donatarias autorizadas que perdieron su vigencia durante 2012-2013*. Recuperado el 12 de octubre de 2015 en [http://www.sat.gob.mx/terceros\\_autorizados/donatarias\\_donaciones/Paginas/directorio\\_donatarias.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/directorio_donatarias.aspx)
- (2016). *Donatarias autorizadas por tipo de actividad*. Recuperado el 12 de noviembre de 2018 en

[http://www.sat.gob.mx/terceros\\_autorizados/donatarias\\_donaciones/Paginas/directorio\\_donatarias.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/directorio_donatarias.aspx)

— (2017). *Donatarias autorizadas para recibir donativos deducibles del Impuesto Sobre la Renta publicadas en D.O.F.* Recuperado el 5 de marzo de 2018 en <https://www.sat.gob.mx/consultas/70075/conoce-el-directorio-de-donatarias-autorizadas>

— (2017). *Donatarias autorizadas que perdieron su vigencia.* Recuperado el 12 de diciembre de 2018 en [http://www.sat.gob.mx/terceros\\_autorizados/donatarias\\_donaciones/Paginas/directorio\\_donatarias.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/directorio_donatarias.aspx).

— (2018). *Donatarias autorizadas que perdieron vigencia en 2017, publicada en el Diario Oficial de la Federación* el 19 de enero de 2018. Recuperado el 13 de diciembre de 2018 en <https://www.sat.gob.mx/consultas/70075/conoce-el-directorio-de-donatarias-autorizadas>

Soriano-Miras, R. y Trinidad, A. (2014). La aplicación de los criterios de la Grounded Theory en el análisis documental: Los textos legales y normativos españoles en materia de extranjería. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, No. 28, mayo-agosto, Universidad de Granada, España.

Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudios de casos*, Ed. Morata Madrid.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (Traducción autorizada de la edición en inglés publicada por Prentice Hall-Inc), sexta edición publicada por Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

Strauss, A., y Corbin, J. (1998). *Metodología Grounded Theory. Fundamentos de la Investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Contus. Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia."

Svensson, L., Randle, H., y Bennich, M. (2009). Organizing workplace learning: an inter-organizational perspective. *Journal of European Industrial Training*, 33(8/9).

Tapia, M. y Verduzco, M. (2013). *Fortalecimiento de la ciudadanía organizada: Diagnóstico y Reformas para un ambiente propicio en México*. Alternativas y Capacidades, S.C. Julio, México.

- The Giving Practice (2009). *An assessment of Capacity Building*. Washington DC.
- Tinker, I., y Bramsen, M. (1976). *Women and World Development*. Washington DC: Overseas Development Council
- Tozlu, A., y Tüzen, A. (2016). A Glance to the New Rules of Thumb in the Context of New Public Management. Gümüşhane University Electronic. *Journal of the Institute of Social Science/Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*.
- Twum-Darko, M., y Harker, L. (2017). Understanding Knowledge Sharing in an Organization: A Perspective of Actor-Network Theory. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 13(1)
- Ulin, P., Robinson, E. y Tolley, E. (2006). Investigación aplicada en salud pública, Métodos cualitativos. *Publicación científica y técnica* No. 614, Organización Panamericana de la Salud, Oficina Regional de la Organización Mundial de la salud, Washington, D.C.
- Ulleberg, I. (2009). *The role and impact of NGOs in capacity development: From replacing the state to reinvigorating education*. UNESCO and International Institute for Educational Planning, France.
- Unicef (2018). *Declaración del Milenio*. Recuperado el 15 de febrero de 2018 en [https://www.unicef.org/spanish/statistics/index\\_24304.html](https://www.unicef.org/spanish/statistics/index_24304.html)
- Uvalle-Berrones, R. (2012). La administración pública en los imperativos de la gobernanza democrática. Convergencia. *Revista de Ciencias Sociales*, No. 60. Universidad Autónoma del Estado de México, septiembre-diciembre.
- Verduzco, M., Leal, J. y Tapia, M. (2009). *Fondos públicos para las organizaciones de la sociedad civil. Análisis del Programa de Coinversión Social*. Alternativas y Capacidades, A.C. México.
- Vilchis, F., Tovar, L. y Flores, M. (2011). El papel de las ONG en la formulación de políticas en transporte público en la Ciudad de México: El caso del Centro Mario Molina y el Centro de Transporte Sustentable. *Revista Ciencias Estratégicas*, Vol. 18, No. 24.
- Watkins, K., y Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: CA: Jossey-Bass. Watkins,
- Watkins, K., y Marsick, V. (Eds.) (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria, VA: ASTD.

- Wei, J., Zheng, W., y Zhang, M. (2011). Social capital and knowledge transfer: A multi-level analysis. *Human Relations*, 64(11).
- West, M., Tjosvold, D., y Smith, K. G. (Eds.). (2003). *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*. John Wiley y Sons.
- Xianting y Fungfai (2010). *Learning organization and mentoring practice: An empirical investigation*. Recuperado el 3 de junio de 2017 en <https://www.eres.org/eres2010/contents/papers/id214.pdf>
- Yeo, R. (2002, p. 117). Learning with organizations: Linking the theoretical and empirical perspectives. *Journal of Workplace Learning*, 14 (3)
- Yin, R. (2009). *Case Study Research*. Fourth edition. Sage Publications.
- Yin, X., y Ng, FF. (2010). *Learning organization and mentoring practice: an empirical investigation*. The 17th Annual Conference of the European Real Estate Society (E
- Zucker, D. (2009). *How to do case study research*. Teaching Research Methods in the Social Sciences. College of Nursing Faculty Publication Series. University of Massachusetts Amherst. [https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=nursing\\_faculty\\_pubs](https://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=nursing_faculty_pubs)
- Zülow, Ch., Chicoma, J. y Gustafsson-Wright, E. (2017). *Bonos de Impacto en México: Oportunidades y Retos*. Ed. Ethos: laboratorio de políticas públicas y Brookings, México. Recuperado el 4 de enero de 2019 en <https://ethos.org.mx/es/ethos-publications/bonos-de-impacto-en-mexico-oportunidades-y-retos/>

## Leyes

Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR). Diario Oficial, Ciudad de México, 11 de diciembre de 2013, recuperado en [http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5325373&fecha=11/12/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5325373&fecha=11/12/2013)

Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia (LGAMVLV). Diario Oficial, Ciudad de México, 1º. De febrero de 2007, recuperado en <http://www.cofemer.gob.mx/LGAMVLV.pdf>

Reglamento del Impuesto sobre la Renta (LRISR). Diario Oficial, Ciudad de México, 06 de mayo de 2016, recuperado en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg\\_LISR\\_060516.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/Reg_LISR_060516.pdf)

Ley General de Desarrollo, Diario Oficial, Ciudad de México, 25 de junio de 2018, recuperado en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264\\_250618.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264_250618.pdf)

Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, y otras normas aplicables. Diario Oficial, Ciudad de México, 24 de abril de 2018, recuperado en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266\\_240418.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266_240418.pdf)

Ley de Planeación, última reforma DOF 16-02-2018. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, recuperado en <https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/marcojuridico/leydeplaneacion.pdf>

Para comentarios escribir a [lpg@comunidad.unam.mx](mailto:lpg@comunidad.unam.mx)