



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

---

Escuela Nacional de Trabajo Social

EL ROL PROFESIONAL DE LAS Y LOS  
TRABAJADORES SOCIALES EN LA PROCURACIÓN  
DE FONDOS:  
EL CASO DE OSC ESPECIALIZADAS EN LA  
ATENCIÓN DE NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL

P R E S E N T A :

CINTHIA RODRIGUEZ VALENZUELA

TUTOR

DR. PEDRO DANIEL MARTÍNEZ SIERRA



Ciudad Universitaria, CD. MX. 2021



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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

Dedico este trabajo a mi familia. A mi madre Julia: a mi hermano David y a mis sobrinas Abigail y Fernanda, quienes siempre me han apoyado y han crecido conmigo.

Agradezco el trabajo, dedicación, paciencia y atención del director de la investigación, el Dr. Pedro Daniel Martínez Sierra, un excelente profesor, guía y asesor.

Al jurado revisor formado por la Mtra. Carmen Guadalupe Casas Ratia, Mtra. Elizabeth Bautista López, Mtra. Jimena Cuevas Portilla y Mtra. Carmen Gabriela Ruíz Serrano por su participación, atenta lectura y sus aportaciones.

A las y los trabajadores sociales que fueron pieza clave para la consolidación de este trabajo.

A mis amigas y amigos, Brenda, Leslie, Reyna, Janet, Magui, Evelyn, Gaby, Óscar y Ricardo.

Finalmente, a la Máxima Casa de Estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y a la Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS).

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 1. TRABAJO SOCIAL EN EL TERCER SECTOR.....</b>	<b>18</b>
1.1 NOCIONES DEL DESARROLLO HISTÓRICO DEL TRABAJO SOCIAL EN MÉXICO Y SU RELACIÓN CON EL TERCER SECTOR.....	19
1.2 EL ROL PROFESIONAL DE LAS Y LOS TRABAJADORES SOCIALES .....	27
1.3 ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL.....	31
1.4 FUNCIONES DE LAS Y LOS TRABAJADORES SOCIALES .....	36
<b>CAPÍTULO 2. EL TERCER SECTOR, LA PROCURACIÓN DE FONDOS Y SU VINCULACIÓN CON NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES .....</b>	<b>40</b>
2.1 APROXIMACIONES A LA DEFINICIÓN DEL TERCER SECTOR .....	42
2.1.1 FIGURAS LEGALES DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR EN MÉXICO .....	44
2.2 CORRIENTES TEÓRICAS VINCULADAS CON EL TERCER SECTOR.....	48
2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	52
2.4 PROCURACIÓN DE FONDOS.....	57
2.5 ESTRATEGIAS PARA LA PROCURACIÓN DE FONDOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.....	61
2.6 ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL ESPECIALIZADAS EN LA ATENCIÓN DE NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES .....	64
<b>CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LAS Y LOS TRABAJADORES SOCIALES EN EL ÁREA DE PROCURACIÓN DE FONDOS .....</b>	<b>69</b>
3.1 EL OBJETO DE ESTUDIO.....	69
3.1.1 SUPUESTO HIPOTÉTICO .....	71
3.1.2 OBJETIVOS .....	71
3.1.3 PERSPECTIVA DEL ESTUDIO .....	72
3.2 CASOS DE ESTUDIO.....	75
3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	76
3.3.1. CUESTIONARIO.....	77
3.3.2. ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA .....	80
3.4 ESTRATEGIAS PARA TENER CONTACTO CON LOS PARTICIPANTES .....	83

3.5 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	85
3.6 CONSIDERACIONES ÉTICAS .....	97
<b>CAPÍTULO 4. UN ACERCAMIENTO AL ROL PROFESIONAL DEL TRABAJO SOCIAL EN LA PROCURACIÓN DE FONDOS DEL TERCER SECTOR .....</b>	<b>99</b>
4.1 LAS Y LOS TRABAJADORES SOCIALES COMO PROCURADORES DE FONDOS: UNA CARACTERIZACIÓN DE LAS Y LOS SUJETOS DE ESTUDIO .....	100
4.2 EL ROL PROFESIONAL DE LAS Y LOS TRABAJADORES SOCIALES EN LA PROCURACIÓN DE FONDOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL .....	107
4.3 BENEFICIOS .....	123
CONSIDERACIONES FINALES .....	129
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>136</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>151</b>

## RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo analizar el rol profesional de las y los trabajadores sociales en procuración de fondos dentro de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes, esto en función de la poca o nula existencia de esta disciplina dentro de la planeación estratégica, específicamente, en la procuración de fondos de las organizaciones del tercer sector no lucrativo.

El objeto de estudio fue delimitado dentro de las dos corrientes teóricas vinculadas con el tercer sector; el enfoque no lucrativo y el enfoque de economía social. Además de ser un investigación con perspectiva cualitativa- interpretativa, que permitió acceder de manera detallada al proceso que implementan las y los trabajadores sociales para la ejecución de sus tareas y actividades de procuración de fondos. Para ello, se retomó como casos de estudio a cinco profesionales de trabajo social con experiencia en la procuración de fondos de organizaciones de la sociedad civil especializadas en atender niñas, niños y adolescentes.

Los principales hallazgos de la investigación se vinculan con dos aspectos centrales; en primer lugar, el análisis del rol profesional de las y los trabajadores sociales en la procuración de fondos, mismo que se divide en dos rubros; 1) tareas y actividades y 2) habilidades, conocimientos y actitudes que se ponen en práctica para la gestión de recursos. En segundo término, los beneficios que la procuración de fondos tiene para las niñas, niños y adolescentes.

**Palabras clave:** rol profesional, trabajo social, procuración de fondos, niñeces y adolescencias, organizaciones de la sociedad civil.

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

(A.C.)	Asociaciones Civiles
(ACNUR)	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
(AIETS)	Asociación Internacional De Escuelas De Trabajo Social
(CEPAL)	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
(CIJ)	Centros de Integración Juvenil
(CLUNI)	Clave Única de Inscripción
(CONADE)	Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte
(CONEVAL)	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
(CONOCER)	Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales
(COS)	Charity Organisation Society
(ENTS)	Escuela Nacional de Trabajo Social
(FITS)	Federación Internacional de las y los trabajadores/as Sociales
(I.A.P.)	Instituciones de Asistencia Privada
(I.B.P.)	Instituciones de Beneficencia Privada
(IDH)	Índice de Desarrollo Humano
(IMCO)	Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C.
(IMJUVE)	Instituto Mexicano de la Juventud
(INDESOL)	Instituto Nacional de Desarrollo Social
(INEA)	Instituto Nacional de Educación para Adultos
(INEGI)	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
(ISR)	Impuesto Sobre la Renta
(JAP)	Junta de Asistencia Privada
(JBP)	Junta de Beneficencia Privada
(LFFAROSC)	Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil
(OCDE)	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
(OSC)	Organizaciones de la Sociedad Civil

(PAIMEF)	Programas de Prevención de la Violencia contra las Mujeres
(PAIMEF)	Programa de Apoyo a las Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas
(PCS)	Programas de Coinversión Social
(PCS)	Programas de Coinversión Social
(PE)	Planificación Estratégica
(PNUD)	Oficina de Investigación en Desarrollo humano
(PNUD)	Oficina de Investigación en Desarrollo humano
(PROFASR)	Programa. Fortalecimiento Académico de las Sedes Regionales
(REDIM)	Red por los Derechos de la Infancia en México
(RFOSC)	Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil
(SAT)	Servicio de Administración Tributaria
(SHCP)	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
(UNAM)	Universidad Nacional Autónoma de México



## INTRODUCCIÓN

Esta investigación fue desarrollada bajo el *Programa para la Formación de Jóvenes a la Investigación en Trabajo Social* dentro de la primera convocatoria 2020 por la Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) cuyo objetivo es fomentar la titulación a través de la opción por actividad de investigación vía tesis, y desarrollar proyectos de investigación que aborden temáticas de Trabajo Social o problemáticas sociales del país. Esto a través de las nueve áreas de estudio de la ENTS; desarrollo social y humano; perspectiva de género; grupos socialmente vulnerables; relaciones sociedad naturaleza; violencia e inseguridad pública; estado y políticas públicas/sociales; estructura social; enfoque social de la salud y teoría, metodología e investigación disciplinar en trabajo social.

La investigación está ejecutada dentro del tercer sector, con el objetivo de profundizar en el rol profesional que desempeñan trabajadores y trabajadoras sociales dentro de la procuración de fondos de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que se especializan en atender niñas, niños y adolescentes, y por lo tanto, buscan transformar las complejas realidades que con las que las OSC trabajan cotidianamente, de manera directa y que con la intervención del trabajo social, puede realizarse de forma organizada y en la búsqueda del desarrollo de la población.

Respecto a la intervención del trabajo social en las OSC, en el caso del servicio social en el Centro de Capacitación Investigación y Desarrollo Tecnológico en Energía y sustentabilidad CCIDTES, A.C. se observó que el trabajo social tienen una importante área de oportunidad por explotar dentro de la planificación estratégica, ello se fundamenta en la competencia general del trabajo social “el /la trabajador/a social es un/a profesional de la acción social que tiene una comprensión amplia de las estructuras y procesos sociales, el cambio social y del comportamiento humano, que le capacita para intervenir en las situaciones (problemas) sociales (de malestar) que viven individuos, familias, grupos, organizaciones y comunidades, [...] contribuir a la ciudadanía activa [...]” (Vázquez, 2004, p.111).

De este proceso de observación y acercamiento al tema, surge el interés por comprender, conocer y analizar cuáles son las funciones que desempeñan las y los trabajadores sociales dentro del área de planificación estratégica, pero específicamente en la procuración de

fondos. Un procurador de fondos es una figura que fortalece a las instituciones, ejemplo de ello es CCIDTES A.C. donde se identificó durante la prestación del servicio social que, en los manuales de procedimientos y organigramas, no existe un puesto ni procedimientos para la gestión de fondos. Por el contrario, la trabajadora social que se encarga de esta actividad parte de lo empírico (en términos de ausencia de conocimiento teórico respecto a la gestión de recursos) para desempeñar esta función.

A partir de esta experiencia, surge la necesidad de recuperar las voces de los profesionistas en Trabajo Social que trabajan o han trabajado en la procuración de fondos en instituciones del tercer sector dedicadas a la atención de niñas, niños y adolescentes (NNA) para conocer cuál es el rol profesional que desempeñan desempeñaron, en términos de actividades, tareas, conocimientos, habilidades, etc. que ponen en práctica para desarrollar esta importante labor, pues es gracias a esta gestión de recursos que se puede dar atención a esta población que, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2019) “en México representan el 30.1% de la población total y suman 38.3 millones” (p.1). Estos datos sugieren que, al ser casi un tercio de la población total, los NNA son una población que, por supuesto demandan atención en temas de salud, educación, alimentación, recreación, etc. cuestiones que no siempre son atendidas de manera suficiente y con calidad por el estado, por ello, el tercer sector aparece con un actor que brinda estos servicios.

Conocer el rol profesional que desempeñan las y los trabajadores sociales que se encargan de la procuración de fondos en las OSC permitió dar a conocer el área de trabajo que existe dentro de estas instituciones, así como los conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en práctica por el profesional ha adquirido en su experiencia profesional, además de abrir la posibilidad de que las organizaciones de la sociedad civil crezcan por medio de la entrada de fondos para poder ejecutar acciones de atención a la población.

En el ámbito de trabajo social e intervención con OSC especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes, a partir de la revisión de la literatura en el Sistema Bibliotecario UNAM (TESIUNAM), se han investigado temas de orientación preventiva; intervención con pacientes embarazadas; y sistematización de experiencias en ONG's, por mencionar algunas, entre las que destacan; 1) Una propuesta metodológica por el trabajador social al proyecto de orientación familiar preventiva del Centro de Integración Juvenil Pachuca, Hidalgo, de Alcántara (1990); 2) La intervención del trabajador social en la atención de la paciente

embarazada y su familia, que requiere del servicio de ginecoobstetricia del Hospital Civil de Uruapan Dr. J. Jesús Silva A.C, de Gómez, (2006); 3) Sistematización de la experiencia del trabajador social en el Centro de Integración Juvenil A.C.-Texcoco de Ocaña (2005); 4) Sistematización de la experiencia profesional del trabajador social en la Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer I.A.P. del año 2000 al 2003, de Rojas (2005).

Cabe señalar que, a partir de los estudios de tesis revisados, la procuración de fondos, como labor del trabajo social, resulta ser una interrogante potencial, en lugar de ser una oportunidad laboral para que éste emplee sus conocimientos, habilidades y actitudes en este sentido, surge la necesidad de ampliar el panorama respecto a la intervención que puede tener un profesional del trabajo social en este tipo de instituciones propiciando así el desarrollo por medio de la procuración de fondos para dicho sector. La intervención profesional se debe orientar al fortalecimiento de las organizaciones sociales a fin de aportar a la construcción de una sociedad más democrática. El profesional de trabajo social tiene una importante tarea para ayudar a la potencialización de la sociedad civil “[...] ya que es un profesional que se encuentra dentro de las instituciones públicas, privadas y sociales, más cercano a la población, y esto le permite trabajar con información de primera mano, conduciéndolo a un trabajo fuerte con los individuos, las organizaciones y la comunidad” (Pastor y Garza, 2018, p.39).

Respecto a las instituciones que se crean por impulso de la sociedad civil, es decir las llamadas OSC surgen para atender las necesidades de manera asistencialista, pero pronto evolucionan en su actuar con miras a tener un enfoque de desarrollo. El trabajo social como profesión y disciplina científica aporta, también, una visión de desarrollo y busca tener un impacto en su intervención. Para las organizaciones que contemplan en su quehacer el desarrollo, las y los trabajadores sociales aparecen como profesionales capaces de generar acciones para la ejecución de proyectos institucionales que dejen atrás la asistencia social y que busquen llegar más allá.

En este sentido las y los trabajadores sociales interpretan y analizan el contexto y las problemáticas sociales que surgen, por medio de “teorías de grupos y las técnicas correspondientes para aplicarlas en diferentes ámbitos de la realidad social y/o institucional” (Universidad Nacional Autónoma de México, [UNAM], 2009, p.1). Parte de las limitantes y desafíos que atañen al tercer sector y al Trabajo Social tiene que ver con “consensuar señas de

identidad comunes y visibles con capacidad de difusión que faciliten una autorregulación del sector”. (Fernández, 2006, p.13).

Las y los trabajadores sociales, de acuerdo con Franceshi (2007) “deben tener una transdisciplinariedad, comprensión del fenómeno seres humanos-naturaleza, acción por la pobreza, insostenibilidad biofísica, así como acciones concretas en la producción y consumo de conservación y preservación en procesos participativos” (pp. 7-8). Como profesionales con una visión integral de la sociedad son capaces de trabajar en distintos ámbitos, en este caso, en el llamado tercer sector, y con ello poner en práctica las competencias que han adquirido a lo largo de su vida profesional.

Sin embargo, las y los trabajadores sociales que se encuentran laborando en alguna OSC no son asignados para tareas relacionadas con la planificación estratégica, añadiendo que:

[...] a la hora de hablar del ejercicio profesional entre los profesionales [...] se ha observado dos tipos polares de profesionales vinculados a la intervención social: el profesional de campo y el profesional de escritorio. El trabajador de campo representado en la imagen del trabajador social “Vivo”, que lleva líneas de acción a diferentes lugares, comprometido con la resolución de la problemática social que atiende y con las personas involucradas, con principios éticos, el que no es cómodo, el que elabora propuestas y contrapropuestas, el que golpea puertas, indaga sobre alternativas, insiste, no apegado a la burocracia. En el polo opuesto aparece el profesional de escritorio, el que “no genera”, el que hace lo mínimo para cumplir con su horario, inactivo, representado como el trabajador social muerto, cómodo e institucionalizado, con muchos años de servicio en una sola institución o lugar de trabajo, en general instituciones de política social del Estado, referidas como el cementerio. (Moniec y González, 2015, p. 4).

Dichas inferencias respecto a la intervención de las y los trabajadores sociales en dos polos de oposición extrema coadyuvan a que no se contemple a este importante profesional en otro tipo de puestos dentro de las organizaciones sociales, puestos donde se incorporen conocimientos, competencias y habilidades relacionadas con estrategias de planificación para procurar fondos en beneficio de los ingresos de las OSC para con ello diseñar, gestionar y mucho más necesario, operar proyectos sociales. Otro factor relevante implica la inexistencia de manuales para el desarrollo en una OSC, basados en un plan estratégico para desempeñar la función de procuración de fondos, que puedan ser aplicados dentro de las organizaciones de la sociedad civil. Respecto a las dependencias del gobierno federal se han creado nueve manuales para reforzar el marco normativo interno de cada institución con el objetivo de reducir, estandarizar y simplificar las normas internas, sin embargo, estos integran tópicos de

adquisiciones gubernamentales, auditoría, control interno, obra pública, recursos financieros, materiales y humanos, y TIC, dejando de lado al tercer sector.

En contraposición, existe un estándar de competencia laboral del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) para la evaluación y certificación de las personas que se dedican a la procuración de fondos, aunque esta certificación es de difícil acceso, pues solo se realiza en dos estados de la república y a un costo elevado. Ambos casos suponen una difícil coordinación entre trabajadores sociales que deseen emplearse en procuración de fondos para con ello establecer mejores prácticas, facilitar el trato entre donantes y donatarias, estandarizar y simplificar normas internas en la OSC, así como homologar procedimientos.

Una situación preocupante, de acuerdo con datos de Martín (2015) es que “un 25 por ciento de las organizaciones sin ánimo de lucro han desaparecido, o están inactivas, desde 2009 a causa de una falta de recursos para continuar con sus respectivas actividades” (p.1). Este escenario advierte de la urgencia que tiene el tercer sector de contar con personal capacitado y para una planificación estratégica especializada en la procuración de fondos. La intervención de las y los trabajadores sociales, desde la procuración de fondos tiene grandes beneficios para las OSC, esta investigación buscó responder a la pregunta ¿cuál es el rol profesional de las y los trabajadores sociales que intervienen en la Procuración de Fondos de las Organizaciones No Gubernamentales especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes? Recuperando las experiencias laborales y académicas de profesionales de trabajo social especializados en este importante sector.

El objetivo general de la investigación fue; analizar el rol profesional de las y los trabajadores sociales en procuración de fondos dentro de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes. Asimismo, como parte de los objetivos específicos, se buscó; describir las actividades y tareas que realizan trabajadores sociales para la procuración fondos; identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que ponen en práctica las y los trabajadores sociales en procuración fondos. Para lograr dichos objetivos, se tuvo un acercamiento con profesionales de trabajo social que se dedican, o se han dedicado a la procuración de fondos dentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) concretamente, instituciones sin fines de lucro ubicadas dentro de la República mexicana. La investigación se realizó desde un posicionamiento epistemológico cualitativo que, de acuerdo

con Garrido y Lecanda (2003) “la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (p.7). Este tipo de investigación permitió acceder a interpretaciones del mundo social según los propios sujetos, de igual manera, permitieron recuperar las voces de estos.

El nivel de investigación fue de alcance exploratorio, debido a que “estudia a las variables o factores que podrían estar relacionados con el fenómeno en estudio, y termina cuando existe una clara idea de las variables relevantes y cuando ya se tiene información suficiente sobre el tema” (Abreu, 2012, p. 191). Durante el proceso realizado respecto a la revisión de la literatura, no se encontraron estudios, artículos, manuales de procedimientos, o bien, tesis que abordaran la intervención de las y los trabajadores sociales en el área de procuración de fondos dentro de instituciones de la sociedad civil organizada.

El tipo de muestreo fue de bola de nieve, ya que “se realiza sobre poblaciones en las que no se conoce a sus individuos o es muy difícil acceder a ellos” (Serra, 2014, p.1). Una de las características centrales es que las y los sujetos estudiados proponen a otras y otros sujetos, en este caso, a otros colegas que han tenido experiencias profesionales en el mismo ámbito, el de la procuración de fondos; así es como se produce un efecto acumulativo parecido a una bola de nieve. Lo cual sucedió en este caso, donde uno de los sujetos facilitó el contacto con el resto de ellos, dando un total de 5 sujetos estudiadas y estudiados a través del uso de dos instrumentos y una técnica de investigación; un cuestionario, una guía de entrevista y una entrevista, respectivamente.

La investigación se compone de 4 capítulos que llevan por nombre: capítulo 1. Trabajo social en el tercer sector; capítulo 2. El tercer sector, la procuración de fondos y su vinculación con niñas, niños y adolescentes; capítulo 3. Estrategia metodológica para el estudio de las y los trabajadores sociales en el área de procuración de fondos y capítulo 4. Un acercamiento al rol profesional del trabajo social en la procuración de fondos del tercer sector.

En el primer capítulo se hace un breve recorrido por el desarrollo histórico de la disciplina de trabajo social, tomando en cuenta la perspectiva de Orrego (2011) sobre el origen de la profesión, quien menciona dos posturas; una visión histórico- crítica y una visión tradicional. Esta última postura es la que se retoma para el estudio, pues su naturaleza vinculada con la evolución de la profesión a partir de las formas de ayuda social se encuentra

estrechamente ligada con las OSC, que aun en la actualidad (algunas) desarrollan prácticas asistenciales. Aunque el trabajo social ha avanzado como disciplina científica, algunas OSC brindan atención altruista y filantrópica; buscando la ayuda social, sin embargo, los profesionales de trabajo social y de otras disciplinas que forman parte de estas instituciones ofrecen alternativas de acción fundamentadas metodológicamente para el desarrollo de las y los sujetos. Esto no solo es una demanda que exige la compleja realidad social, es también un requerimiento que las propias instituciones de financiamiento exigen a las OSC; plantear hipótesis de intervención que contemplen el desarrollo de las y los sujetos.

En este capítulo también se profundiza en el rol profesional de las y los trabajadores sociales, un concepto clave que dio sentido al desarrollo de las categorías de análisis para la interpretación de la información obtenida por medio de la investigación de campo, fue retomado de Zupiria (2000). En esta conceptualización hace referencia a dos de los grandes elementos trabajados durante las entrevistas a las y los sujetos; 1) el quehacer profesional, que aquí se trabaja por medio de las actividades y tareas, como por ejemplo, gestión de proyectos sociales, diagnóstico social, presupuestación y evaluación, que desempeñan las y los trabajadores sociales y, 2) las habilidades que se ponen en práctica y que responden al ¿cómo? se desempeñan el quehacer profesional, que aquí se trabajan por medio de los conocimientos, habilidades y actitudes que el profesional pone en práctica, como lo es la comunicación, negociación, empatía, plan estratégico anual y filosofía institucional.

También se abordan los ámbitos de intervención profesional, como por ejemplo, la propuesta del Programa de Fortalecimiento Académico de las Sedes Regionales (PROFASR,) (2012) establece las siguientes áreas de intervención profesional; área de salud; área de seguridad social; área de bienestar social; área de vivienda; área jurídica; área de educación; área docente y áreas de intervención profesional de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), además de esta, se presentan otras clasificaciones, mismas que hacen referencia a los espacios en los que intervienen las y los trabajadores sociales, retomando a Galeana (2005) y Martínez (2016); las funciones que desempeñan las y los trabajadores sociales dentro de las OSC; desde cumplir con procesos burocráticos internos, hasta las intervenciones con las niñas, niños y adolescentes. Para ello se mencionaron autores como Kisnerman (1998), Vázquez (2004), posteriormente Cáceres (2013) y Aguiar (2006).

El capítulo 2, se realiza un acercamiento a la definición del tercer sector, como fuentes centrales están Paiva (2004) y Economía Urbana (2010). Aunque las OSC son independientes de lo gubernamental, si existe una dependencia encargada de vigilar a estas instituciones; la Secretaria de Bienestar (antes Secretaria de Desarrollo Social) de la cual se desprende el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) quien además de regular sus actividades, en conjunto con el Servicio de Administración Tributaria (SAT). Así mismo, se desglosan las figuras legales de las OSC en México, así como la Ley encargada de su regulación y a la cual deben apegarse de manera estricta. Posterior a ello, se define a la planificación estratégica, su utilidad, características y recomendaciones, esta herramienta provee de lineamientos claros a las instituciones, y como parte de esta área, se encuentra la procuración de fondos. Para las OSC es de vital importancia gestionar recursos, por ello, es pieza clave para asegurar la supervivencia de la organización. Aunque existen diversas fuentes para solicitar recursos, no son suficientes como para asegurar la supervivencia de todas las OSC, en este sentido, las estrategias que las organizaciones implementen deben de ser innovadoras y con todo un sustento detrás de ellas.

En el capítulo 3, son abarcados los aspectos metodológicos relacionados con la investigación; primero se delimita el objeto de estudios, desglosando el proceso llevado a cabo para llegar al resultado, se puede encontrar el supuesto hipotético, que responde a la perspectiva de la investigación. La perspectiva de la investigación explica los dos paradigmas principales de la investigación (Mora, 2005); el paradigma cualitativo y el cuantitativo. Por un lado, el positivismo, representado por Comte (1986 [1857]) y Durkeim (1986 [1917]) que, a grandes rasgos, busca crear generalizaciones de los “hechos sociales”. En contraste, la fenomenología que encuentra a sus principales exponentes en Hegel (2005 [1807]), Husserl (2005 [1913]), Berger y Luckman (2005 [1967]), Bruyn (2005 [1962]) que es un método que, más allá de hechos, estudio los fenómenos sociales en búsqueda de entenderlos, explorando dentro de las construcciones sociales del sujeto respecto a la realidad. Para la investigación, se siguió con la lógica de la fenomenología, representada por el paradigma cualitativo, es decir, la investigación indagó en las experiencias profesionales y académicas de las y los sujetos para con ello interpretar la visión que tiene cada uno sobre su participación como trabajadores sociales en la procuración de fondos.



Para indagar dentro de las construcciones empíricas de las y los sujetos, se emplearon ciertas técnicas e instrumentos que obedecen a la lógica cualitativa de la investigación; como instrumentos fueron empleados un cuestionario, y como técnica se realizaron entrevistas cualitativas semi estructuradas. Finalmente, para decodificar la información obtenida fue necesario diseñar un procedimiento que incluye la transcripción de las entrevistas, el vaciado de la información en tablas previamente diseñadas, selección de testimonios centrales para su interpretación, identificación de categorías y subcategorías de análisis, así como una técnica de triangulación retomado de Cabrera (2005) para el tratamiento de los datos empíricos. Este último permitió que la información obtenida fuera sujeta a un proceso de contrastación con fuentes de información científicas y académicas fiables.

El capítulo 4 fue el resultado de todo un procedimiento de análisis de la información encontrada en el trabajo de campo, donde las y los sujetos aportaron valiosas experiencias que guiaron la investigación. En un primer momento se encuentra la caracterización de las y los sujetos participantes, manteniendo la confidencialidad de sus datos personales, se desarrollan sus perfiles profesionales, con sus experiencias académicas. También, se hace un recorrido por los cargos que tienen o han tenido las y los sujetos durante su trayectoria profesional, añadiendo una discusión sobre la relevancia de ella en el ejercicio profesional.

Como se dijo anteriormente, el rol profesional es un concepto central, mismo que se toca en este apartado, por medio de las entrevistas realizadas y siguiendo las conceptualizaciones de Zupiria (2000), el rol profesional fue organizado para su estudio en dos categorías, las tareas y actividades dentro de las que se encontraron el diagnóstico social, elaboración de proyectos sociales, seguimiento de donantes, evaluación; y los conocimientos (plan estratégico anual, filosofía institucional), habilidades (comunicación, negociación y empatía) y actitudes (ética profesional) del procurador de fondos. Todos estos conceptos fueron retomados de los discursos de las y los sujetos.

En último lugar, dentro de la investigación se pueden encontrar los hallazgos, mismos que se refieren al rol profesional del trabajo social en la procuración de fondos dentro de las OSC, este rol se compone, por un lado, de las tareas y actividades que se llevan a cabo para cumplir con esta función, y en segundo término, los conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en juego. En este sentido, las y los procuradores de fondos (sumados al trabajo de todos los integrantes de las OSC) desencadenan una serie de beneficios para la población

objetivo; niñas, niños y adolescentes. Todas las acciones que se gestan desde las OSC buscan traducirse en beneficios para las niñas, niños y adolescentes. La procuración de fondos permite que las organizaciones sigan atendiendo a la población que se encuentra en alguna desventaja económica, social, educativa, de salud, etc. es claro que, sin la existencia de la procuración de fondos, sería imposible atender a niñas, niños y adolescentes que requieren la atención de la sociedad civil al verse vulnerados por el contexto, o bien por factores individuales que les afectan.

Como último punto, se hace un cierre con el apartado de consideraciones finales, en donde se reflexiona sobre los resultados obtenidos con la investigación, es decir, qué sucede con el supuesto hipotético, si el objetivo de la investigación fue cumplido, las interrogantes que surgen a partir de la investigación, así como los hallazgos del estudio. Aunque el puesto de procurador de fondos no está diseñado específicamente para trabajadoras y trabajadores sociales, esto no implica que dichos profesionales no tengan las herramientas necesarias para desempeñar esta labor, y prueba de ello son las y los sujetos estudiados, quienes se han desempeñado satisfactoriamente en esta área, pues gracias a su formación tienen una visión social que le añade un extra a su trabajo, sin dejar de lado su alto grado de especialización académica.

## CAPÍTULO 1. TRABAJO SOCIAL EN EL TERCER SECTOR

En este capítulo se desarrollan cuatro apartados, dentro de los cuales se encuentran; Nociones del desarrollo histórico del trabajo social en México y su relación con el tercer sector; el rol profesional de las y los trabajadores sociales; los ámbitos de intervención profesional, así como las funciones de trabajador social.

En un primer momento se aborda, desde la perspectiva de Orrego (2011) el origen del Trabajo Social en México, la autora plantea que existen dos posturas, una visión histórica y la perspectiva tradicional o endógena, que para fines de esta investigación es la que se toma en cuenta, pues de dicha postura se retoma el origen del Trabajo Social con el paradigma de ayuda social, con antecedentes como la caridad, la beneficencia y la filantropía, hasta llegar a una profesión que incluso tuvo un momento histórico con la reconceptualización, donde se llega a un paradigma de acción social fundamentado en lo teórico y lo práctico. Se vincula todo ello con las ONG's, que develan actividades altruistas y cuyo origen, desarrollo y estado actual (desde esta perspectiva) se encuentran vinculadas con la profesión de Trabajo Social en su estado de ayuda social.

Posteriormente se trabaja el rol profesional, se hace una caracterización sobre el significado de este concepto, haciendo alusión a autores como Herrán (2015), Zupiria (2000), Romina (2003), posteriormente, se cita a Natalio Kisnerman (2005) con un aporte vinculado específicamente con la disciplina de trabajo social, para finalizar con aportes de Estrada y Deslauriers (2014) y Aguiar (2011), entre otros, que hablan de manera concreta del rol de las y los trabajadores sociales en el tercer sector.

En el tercer apartado se examinan los ámbitos de intervención del trabajo social, teniendo como eje rector la propuesta de Galeana (2005), para posteriormente establecer la tipología de área de intervención del estudio; se retoman las premisas de Martínez (2016) y Galeana (2005), por mencionar algunas. Finalmente, desde la visión de Martínez (1992), La Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS) (2009), Vázquez (2004) y Acotto y Massolo (2000) (principalmente) se hace una aproximación a las funciones generales que desempeñan las y los trabajadores sociales. Aunque las funciones que desempeñan las y los trabajadores sociales desde el tercer sector se mencionan por dichos autores, esta caracterización se

complementa con otras tipologías, como la de Cáceres (2013) que se centran en la intervención dentro de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

## 1.1 NOCIONES DEL DESARROLLO HISTÓRICO DEL TRABAJO SOCIAL EN MÉXICO Y SU RELACIÓN CON EL TERCER SECTOR

Para explicar las perspectivas del origen del Trabajo Social, Orrego (2011) establece dos posturas; por un lado

[...] una visión histórica, de totalidad de la realidad social, teniendo presente las condiciones ontológicas del ser y de los ámbitos del contexto desde una postura crítica, con una visión técnico-operativa del quehacer profesional; y por otro y en contradicción con los postulados precedentes, está la perspectiva tradicional. (p.3).

Esta última, concibe el surgimiento y el ejercicio profesional “[...] en la evolución, organización y profesionalización de las anteriores formas de ayuda, de la caridad y de la filantropía, vinculada ahora a la intervención en la cuestión social” (Montaño, 2000, p.10).

A partir de esta diferenciación entre ambas concepciones, esta investigación retoma la perspectiva tradicional o endógena del Trabajo Social en México, como una profesión que surge a partir del paradigma de la ayuda social, y que se ha transformado hasta convertirse en una forma de acción social. Las diferencias que existen entre las formas de ayuda y las formas de acción social no radican, según Evangelista (1998)

Principalmente en las técnicas que utilizan para prestar su consistencia, ya que una misma forma de ayuda o de acción social puede ser utilizada para lograr objetivos diametralmente opuestos [...] las diferencias estriban fundamentalmente en su orientación filosófica, en sus objetivos, su finalidad y en el alcance que se propone cubrir. (p. 16).

Para llegar a un punto de esclarecimiento del Trabajo Social, en México la profesión comienza como una forma de caridad y asistencia intrínsecamente ligada con la religión, sobre todo son la religión católica, Ferreira, López, Espinoza (2007) aseguran que, “[...] en la época de la Corona española, la acción de la Iglesia era la única forma de ayuda social, la cual se dirigió especialmente a los grupos autóctonos que quería convertir al catolicismo.” (p. 177).

Esta intervención caritativa continuó durante el periodo de la Independencia, debido, por un lado, al caos político y social prevaleciente y, por otro, a la incapacidad del gobierno por mejorar la situación. De esta manera, la caridad se establece como una forma por medio de la cual: “las congregaciones religiosas que brindan ayuda a los más necesitados pertenecen principalmente a la iglesia católica cuya doctrina se funda en el amor y amparo al prójimo [...]” (Evangelista, 1998, p.17).

El Tercer Sector<sup>1</sup>, así como la profesión de Trabajo Social, ha sido vinculado en la gran mayoría de ocasiones con actividades voluntarias altruistas que emergen desde la ciudadanía para proyectarse de forma desinteresada sobre el otro. “En el periodo colonial, las asociaciones eran fundamentalmente organizaciones religiosas. Y existían tres tipos de actores: las organizaciones de asistencia, la mayoría ligadas a organizaciones religiosas; las cofradías y las organizaciones privadas para fines públicos” (Natale y Grandé 2013, p.18) sin embargo, en 1821 el asistencialismo cambió. Durante el Porfiriato y luego de la independencia de México, “el nuevo gobierno introdujo un cambio mayor en la comprensión de la asistencia social, entendida ahora como una obligación del Estado y no una cuestión de caridad privada” (Knight, 2015, p.22). Esto significó un gran cambio para la iglesia, pues los dispensarios, escuelas y hospitales, entre otras instancias financiadas por esta pasaron a ser obligaciones del Estado.

Dentro de la línea de la ayuda social, la beneficencia, es

[...] aquella comunicación o acción entre los individuos, ya de una misma, ya de diferentes nacionalidades, productora de favores que, o bien se añaden al estado acomodado de las personas, o bien se ejercen especialmente sobre el individuo necesitado, bien la ejerzan los mismos particulares o bien el Estado. (Peza, 1881, p. 6).

Por otro lado, de acuerdo con García (2015):

Porfirio Díaz entendió que las asociaciones de asistencia eran pequeñas válvulas de escape a la insatisfacción por la falta de seguridad social, no sólo siguió aceptando la participación de la Iglesia en la provisión de asistencia, sino que fomentó el surgimiento y la acción de organizaciones voluntarias privadas. Para apoyar la creación de asociaciones realizó dos acciones fundamentales una de regulación y otra de control.

---

<sup>1</sup> Tercer Sector. El tercer sector es el conjunto de entidades (asociaciones, fundaciones, etc.) que no siendo ni públicas, ni teniendo ánimo de lucro, se ocupan de realizar proyectos de acción social, o defender intereses de colectivos de cualquier tipo (asociaciones culturales, deportivas, de consumidores, de antiguos alumnos, etc.). Ello mediante el recurso a profesionales y voluntarios. (Real, 2009)

Promulgó una nueva ley, la Ley de Beneficencia Privada que fomentaba la acción social, principalmente en las áreas de educación y de caridad. Esta ley dio a las organizaciones el reconocimiento legal y de determinadas exenciones fiscales, así como las condiciones de vigilancia. En lo segundo, para tener control sobre las asociaciones, creó la Junta de Beneficencia Privada (JBP), un consejo de ciudadanos voluntarios nombrados por el presidente. Con algunos cambios este organismo sigue funcionando hasta nuestros días y, a la fecha, tiene 16 juntas de asistencia privada u organismos análogos (p.1).

Esto significó que para 1921 operaban 33 asociaciones con un presupuesto de 35,000,000 de pesos, que se encargaban de escuelas, hospitales y casas hogares, posteriormente, en 1929 aparecen fondos privados que se basaban en herencias familiares.

La última forma de ayuda social precedente a la profesión del Trabajo Social se refiere a la filantropía, la cual “designa al espíritu de buena voluntad y dedicación activa, dirigida a promover y alcanzar el bienestar de acuerdo con la idea y sentimiento de fraternidad humana. Amor a los hombres sin distinción de raza o nacionalidad” (Evangelista, 1998, p.21).

A partir de este paradigma de ayuda social, es posible entender a la caridad, beneficencia y la filantropía como tres de los principales antecedentes vinculados al surgimiento del Trabajo Social, donde dichas premisas contemplan cuestiones asistencialistas y de ayuda al más “necesitado”. De acuerdo con autores como Domínguez (2002) y Mistral (2010), el trabajo social tiene un sentido humanista; los paradigmas de ayuda social se encuentran fundamentados en la búsqueda de la humanización de las personas, del empoderamiento, o bien en “[...] revalorizar al hombre y su dignidad, gracias a la penetración directa real y vivificante de la cultura antigua en la moderna” (Fraile, 1985, p. 24). Este carácter humanista del trabajo social se fundamenta en la búsqueda de los derechos, y la justicia social.

Desde esta perspectiva, el origen del trabajo social se encuentra vinculado con una visión humanista de las personas, visión que se mantiene vigente, teniendo en cuenta que “la dimensión humanista resalta la importancia de reconocer el valor y la dignidad de la persona y apoyarse en los valores de la justicia y la solidaridad” (Domínguez, 2002, p. 58).

No obstante, durante los gobiernos postrevolucionarios, la asistencia social era, en esencia, la misma, pues, aunque la iglesia continuó con el financiamiento a las instituciones de la sociedad civil sin fines de lucro, desde entonces, la religión quedaría fuera de este sector.

Teniendo estas líneas como antecedente, cabe mencionar que el desarrollo de este tercer sector fue directamente proporcional al momento histórico que rigió nuestro rumbo, primero, la iglesia, luego el Porfiriato con sus “bemoles” y luego por los 60 se fortalece la actividad de los entes sociales. (García, 2015).

Así, siguiendo una línea de tiempo cronológica, Ribeiro, López y Mancinas (2007) proponen que

[...] después de la Revolución surge un nuevo régimen de estado laico separado de la iglesia, dando al gobierno laico el control y la dirección de la intervención social. Durante este periodo, y hasta el principio de los años 30, el país presenció un proceso de consolidación del Estado. (p. 178).

El surgimiento de instituciones públicas dependientes del Gobierno tuvo una influencia favorable en el Trabajo Social, el cual comenzó su instrucción profesional. Fue así como hacia el fin de los años 30, la creación y la puesta en marcha de instituciones directamente vinculadas con la educación, la salud y la asistencia social jugaron un rol muy importante en la creación de las primeras escuelas de Trabajo Social. De acuerdo con Ornelas y Tello (2014)

Para 1931 se establece el Consejo Supremo de Defensa de Prevención Social de la Secretaría de Gobernación, en donde también se requerirá de personal [...] a quienes se les denominó investigadoras sociales. Fue éste el inicio de la actividad que más tarde se denominaría como trabajo social, ligado a las instituciones de asistencia del Estado Benefactor, en donde el trabajador social se constituyó en el profesional técnico encargado de apoyar la acción del profesionista titular de la acción institucional, al facilitarle los datos socio-económicos de la población atendida y que, en primera instancia, servían para hacer una clasificación del tipo de usuarios al que se brindan bienes y servicios.

Los intentos de profesionalización del Trabajo Social se instituyeron con la creación de las primeras escuelas, en el caso de México, es indispensable hacer referencia a la influencia que tuvo la escuela norteamericana, a través de la figura de Mary E. Richmond, quien en 1917 publica el libro “Diagnóstico Social” en donde delinea los antecedentes históricos de la “investigación minuciosa” que se hacía en diferentes asociaciones de beneficencia con un propósito básicamente económico, es decir, conocer si el solicitante de la ayuda, de verdad la requería. (pp. 3-4).

Es clara la vinculación que existe entre el trabajo social y las OSC desde sus orígenes así como con los objetivos (humanistas) que persiguen uno y otro. En este sentido, es necesario

mencionar la *Charity Organisation Society* (COS) una organización de la sociedad civil creada en Inglaterra en 1869, la cual se encargaba de la caridad y de ayuda a las personas pobres. “La COS nació como una organización con distintas sedes repartidas por todo el país, que se responsabilizó de organizar y coordinar la distribución de las ayudas caritativas que donaba la gente de la alta burguesía a la gente necesitada.” (Salcedo, 2020, p. 2). Mary Richmond, ocupó un cargo de tesorería durante un prolongado tiempo, además, es gracias a su trabajo en esta organización que se tienen los primeros antecedentes del trabajo social de caso y comunitario pues de acuerdo con Salcedo (2020) en 1917, publicó *diagnostico social* y para 1922, *caso social individual*, la autora también agrega que “gracias a los aportes de Mary Richmond se creó la profesionalización del trabajo social estudiando la verdadera razón y las relaciones de las diversas ramas en filosofía, sociología, psicología, medicina y antropología.” (p. 7). De acuerdo con Aranda (2003) las intervenciones de la COS encarnaron la “voluntad de convertir la caridad en una actividad científica, utilizando la expresión del momento”. (p.172).

Estos esfuerzos de Richmond a través de la COS de vincular la intervención humanista con la ciencia, establecen el nacimiento de la profesión de trabajo social

Contra la idea de que la ayuda a los necesitados concernía a todo el mundo como consecuencia de unas u otras ideas religiosas, las primeras generaciones de trabajadoras sociales transmitían la convicción de que el Trabajo Social implicaba algo más que la caridad y el voluntarismo. (Travi, 2010, p. 173).

La COS, y la estructura que Richmond dio a la intervención fueron un parteaguas para la conformación del trabajo social, pues como lo menciona Travi (2010) “el factor que determina el nacimiento de la profesión y de la disciplina es la vinculación a la ciencia”. (p. 174). Esta influencia que tuvo la escuela norteamericana en México, dio como resultado, de acuerdo con Ornelas y Tello (2014) la creación de las primeras escuelas de trabajo social. En este sentido, existe una estrecha vinculación de las OSC con el origen del trabajo social, pues Richmond a través de los libros *diagnóstico social* (1917) y *caso social individual* (1922) en donde traza los antecedentes de la “*investigación minuciosa* que se hacía en diferentes asociaciones de beneficencia con un propósito básicamente económico [...] aborda detalladamente y a profundidad cómo hacer una investigación psicosocial, cómo entrevistar [...] y finalmente cómo interpretar y analizar los datos recabados”. (Tello y Ornelas, 2014, p. 4).



También, aparece el *Trabajo Social de Caso*, en donde, por ejemplo, “el informe social se convierte en diagnóstico. Es decir, no más datos para que otro los interprete y signifique, eso lo hace el mismo profesional. Al diagnóstico, le siguen el plan social y el tratamiento”. (Tello y Ornelas, 2014, p. 4). En este importante momento, el trabajo social se vincula con la actividad científica, “es decir, no más consejos y buenas intenciones sacadas de experiencias personales, sino la puesta en marcha de un proceso de intervención que atienda los problemas que se presentan”. (Tello y Ornelas, 2014, p. 4).

La disciplina y profesión de trabajo social en México, por supuesto estuvo fuertemente influenciada por la escuela norteamericana. Las instituciones mexicanas demandaban la existencia de trabajadoras y de trabajadores sociales y por lo tanto, también la creación de escuelas profesionales; el número de ambos incrementó. “Para 1968 se eleva el nivel de estudios de la carrera a licenciatura en la UNAM y comienza a operarse con el nuevo plan de estudios un año después; de igual manera se instaura la licenciatura de Trabajo Social en la Universidad Autónoma de Nuevo León.”. (Tello y Ornelas, 2014, p. 5). En

Del mismo modo, Tello y Ornelas (2014) agregan que “la carrera creada en la UNAM fue una influencia determinante en el desarrollo del Trabajo Social en las universidades de los estados.” (p. 5). Así pues, la carrera de trabajo social, como disciplina tiene como antecedentes cursos, diplomados y formación técnica, hasta que se convirtió en una licenciatura de la UNAM en 1969. Es así como a finales de los años sesenta que en México, el movimiento de reconceptualización del trabajo social tiene sus orígenes, Parra (2007) menciona que “durante las décadas de 1960 y 1970 los fundamentos teóricos, metodológicos, operativos e ideológicos sobre los cuales se asentaba el ejercicio profesional del Trabajo Social Latinoamericano se vieron sacudidos con una intensidad que resultaba inédita para la historia de la profesión en el continente.” (p.1). Este movimiento representa un parteaguas en el trabajo social latinoamericano, pues como se ha mencionado, los orígenes de esta disciplina se encuentran fundamentados en una praxis norteamericana, cuyo contexto resulta paralelo a la complejidad latinoamericana. Así pues, Parra (2007) respecto a este movimiento, agrega que “buscó generar un Trabajo Social netamente latinoamericano, que diera respuesta a las particularidades del continente en un contexto de significativos cambios abriendo nuevas perspectivas, reflexiones, análisis y debates sobre el quehacer profesional.” (p.2). Al respecto, Kisnerman (1998) asevera que la reconceptualización:

Trabaja con las personas, más que en centrarse en el problema, puso el énfasis en la realidad donde ése se produce, en el cómo los sujetos vivencian sus problemas y en el cómo intervienen en la acción superadora de sus situaciones. Suprimió conceptos provenientes de la medicina, tales como síntoma, diagnóstico, tratamiento, así como el de cliente; reemplazó marco conceptual por esquema conceptual al entender que la teoría nunca está encerrada, terminada, y los métodos de caso, grupo y comunidad, por un método único. Reconoció que las personas necesitadas de su mediación deben ser consideradas simplemente como ciudadanos, en tanto sujetos actores que se determinan, están informados, opinan, actúan, se capacitan y organizan para afrontar su autopromoción y la de sus vecinos, y exigen el cumplimiento de los compromisos. (p.57).

Así pues, este movimiento de reconceptualización efectivamente revolucionó el trabajo social a nivel tanto de práctica como de teoría.

A nivel de la teoría, se ha comprendido que la teoría del servicio social no es, ni puede ser un “colage” de ideas y conceptos compilados aquí, allá y acullá. La teoría del servicio social es un todo armónico de conocimientos provenientes de las ciencias sociales, la filosofía y el propio hacer profesional, que permite comprender y orientar el por qué, el cómo y el cuándo de la acción profesional. A nivel de la práctica, el afán científico ha ayudado a comprender que la acción profesional debe ser incisiva, eficiente, comprometida y tener como meta final un cambio social profundo. (Kruse, 1972, p.5).

Sin embargo, en México no tuvo el mismo impacto que en otros países latinoamericanos; el movimiento “tuvo lugar en los años sesentas, setentas y parte de los ochentas, dependiendo del país latinoamericano al que nos estemos refiriendo; en el caso específico de México, podemos decir que llegó de manera tardía, a finales de los años setenta.” (Tello y Ornelas, 2014, p.7). Es claro que este movimiento no llegaría de forma idéntica a cada país, incluso en cada región de cada país, de esta manera, pata Tello y Ornelas (2014)

La importancia de este movimiento radica en que dio pauta al cuestionamiento de la concepción asistencialista de la profesión y a la función social de re-adaptación social que se le había asignado en su origen, sustituyéndola por la de la transformación social. [...] Además, se caracterizó por una tendencia ideológica o marco de referencia teórico en su mayoría marxista, con la influencia de la teoría de la dominación y la dependencia, de las propuestas “concientizadoras” de Paulo Freire y de la teología de la liberación, por lo que se dio especial énfasis al estudio de las categorías de totalidad, clases sociales, el trabajo humano, el papel del Estado capitalista y las políticas sociales, así como la comprensión de la historia nacional y latinoamericana desde la teoría de la dependencia. En este sentido se ubicó al trabajador social como el agente o promotor de la “liberación del pueblo”. En lo metodológico, se optó por romper con

los métodos clásicos por considerarlos fragmentados, y se desechó la intervención en casos, por considerar que los problemas no eran de los individuos, sino que tenían un carácter estructural y por lo tanto la intervención tendría que hacerse en espacios sociales colectivos.

[...] Bajo la consideración de que la Universidad tenía que jugar un papel en esta nueva dinámica social, se impulsó en las aulas un trabajo de concientización ante las injusticias y de compromiso social; en el caso de nuestra carrera, durante esta época se modificaron gran parte de los planes de estudio. (Pp.7-8).

Al respecto Quintero (2018) enumera una serie de consecuencias generales del movimiento en latinoamerica:

La necesidad de superar la intervención técnica y caritativa exigía la incorporación o creación de nuevos instrumentos de intervención a través de los cuales se pudiera realizar un atendimiento más eficaz de los “problemas sociales”.

Ante los límites propios de intervenciones filantrópicas y caritativas, se recurre a la incorporación de la investigación como elemento indispensable para la producción de conocimientos, cualificando del ejercicio profesional.

El estudio de las relaciones sociales arroja como premisa fundamental el reconocimiento de las contradicciones sociopolíticas y económicas como condiciones fundamentalmente socio- colectivas (interpretadas en algunos casos como lucha de clases), lo que lleva a cuestionar la sobrevaloración de los individuos y la psicologización de la cuestión social.

Como consecuencia del enfrentamiento entre perspectivas académico-políticas, se genera una pluralidad significativa en los referenciales teóricos-metodológicos, donde se incorporan al debate nuevos fundamentos de las ciencias sociales y el marxismo.

La creación o incorporación de nuevos fundamentos teórico-políticos brindan la posibilidad de reconocer las particularidades de las relaciones sociales del contexto latinoamericano, reevaluando contextos que históricamente se habían presentado como únicos posibles y deseables.

La creación de asociaciones, federaciones, centros de estudio y demás instituciones de orden nacional y latinoamericano posibilitan un debate amplio, plural y permanente sobre la profesión y la sociedad.

La creación de revistas y la publicación de libros encargados de difundir la producción de conocimiento sirve como herramienta estimulante del debate y articulación al interior de la profesión, y de ésta con las ciencias sociales.

El debate plural y más cualificado a través de seminarios, congresos y demás actividades potencializa el desarrollo profesional en toda la región y la interlocución con los actores del contexto sociopolítico. (pp. 195-196).

Como se ha mencionado, el movimiento de reconceptualización, si bien tuvo un impacto metodológico, también tuvo influencia en la creación de instituciones así como en las redes institucionales, en la creación de formas de difusión, y principalmente de adaptación a los contextos latinoamericanos, pues estos tuvieron mucho que ver para organizar el propio movimiento. Quintero (2018) también agrega que el movimiento trajo a la luz “tres tendencias teórico- políticas, caracterizadas por la defensa al tradicionalismo profesional, la modernización de corte desarrollista y la intención de ruptura inspirada en el marxismo”. (p. 196). Así pues, el movimiento incorpora una mirada adaptada a las realidades y sus complejidades a las que la profesión se enfrenta. Para tener un mayor acercamiento con el actual rol profesional que cumplen las y los trabajadores sociales, en los siguientes apartados se trabajan aspectos como las funciones y ámbitos de intervención profesional.

## 1.2 EL ROL PROFESIONAL DE LAS Y LOS TRABAJADORES SOCIALES

El cuerpo de conocimientos, y en consecuencia la intervención de las y los trabajadores sociales ha cambiado, ha evolucionado, reflejando lo que es específico de la profesión, es decir, el rol profesional, entendiendo el concepto de rol, de acuerdo Garber (2006) “es el modo particular, la singularidad con que una persona determinada encarna dicha función, esto es aprendió a ejecutar los roles desde sus experiencias personales” (p.181). En este sentido, los roles implican las distintas tareas que cada individuo, institución o colectivo desempeña. El rol profesional se puede definir como “las expectativas y demandas sobre los comportamientos que se espera de la persona que sustenta una determinada posición” (Herrán, 2015, p.1). Cada persona recibe el mensaje del rol asignado, lo percibe, lo procesa y compara con sus propias expectativas de rol, debe haber un equilibrio entre lo que se demanda en cada rol y lo que la persona está dispuesta a tomar como propio.

Los roles que se desempeñan en cada momento son los que determinan los tipos de relaciones, esto quiere decir que de acuerdo con el rol que se desempeñe, la forma de relacionarse será distinta. Desempeñar un rol profesional (en este caso) implica desarrollar

actividades y tareas específicas que organizan la vida social de alguna manera y permiten saber qué esperar de cada sujeto.

Herrán (2015) menciona que “un rol profesional puede ser definido como las expectativas y demandas sobre los comportamientos que se espera de la persona que sustenta una determinada posición” (p.1). Los roles (de cualquier tipo) son aprendidos; al hacer referencia al rol profesional, también se debe considerar que estos no son estáticos y que están continuamente evolucionando, y esto también tiene que ver con la actualización y capacitación de los profesionales que los desempeñan.

De acuerdo con la Zupiria (2000) el rol profesional se compone de dos partes, que pueden definirse como “respuesta a dos preguntas: 1) ¿qué hacer? Es decir, las diferentes profesiones se definen en función de su quehacer; 2) ¿cómo hacer? Cada profesional tiene su cometido, tendrá que desarrollar unas habilidades” (106). Aunque distintas profesiones se conjuntan en un mismo campo como, por ejemplo, sociólogos, trabajadores sociales y politólogos, que trabajan en el mundo de lo social, cada uno tiene su función, su propio rol.

Respecto al rol en trabajo social, Nagle (2010) menciona que el Trabajo Social configura el "deber ser para los demás" se configura de acuerdo con los requerimientos que provienen de las instituciones y de las y los sujetos sociales, quienes se constituyen en usuarios de los servicios de éstas. Por otra parte, el "deber ser para sí mismo " se configura por aquello que las y los profesionales del trabajo social esperan de sí en el ejercicio de su rol profesional, según los lineamientos teóricos, metodológicos y éticos que provienen del ámbito académico. Por otra parte, Natalio Kisnerman (2005) cita a Mary E. Richmond quien expresa que:

Nuestro rol es ser un educador social. ¿Por qué? En primer lugar, definimos educación como un proceso de interacción entre sujetos y su medio, mediante el cual éstos se apropian de instrumentos para operar en una realidad concreta, transformándola y transformándose ellos. Adquirir conocimientos, sistemas conceptuales y valorativos, habilidades técnicas y actitudes cooperativas y solidarias, tiene un carácter instrumental para los hombres, ya que les permite actuar en su medio y realizarse como tales. (Kisnerman, 2005, p. 110).

Posteriormente se añade lo expresado por Kisnerman y García (1982):

El concepto del rol aparece ligado con los conceptos de función y de estatus. El rol se visualiza a través de las funciones que desarrollemos. Mientras el rol es el papel que se ejerce, la función es aquello que se hace en forma regular y sistemática, ejerciendo el rol para alcanzar los objetivos profesionales. Es lo que da significado a sus acciones y

actividades. Y el estatus es la posición definida en un grupo o sociedad, mientras que la definición de la función dependerá de los contextos en los que se inserta nuestra labor. Citados por (Kisnerman, 2005, p. 113)

Es claro que, al hablar del rol profesional, se hace referencia a las actividades, tareas y responsabilidades que un trabajador social desempeña en cualquiera que sea su campo o bien, la institución donde labora. Además, este rol profesional implica, también, ciertas habilidades, competencias y conocimientos propios no solo de su profesión, sino también de su campo de especialización. De acuerdo con Vieitez (2003)

Uno de los rasgos que ha caracterizado a la profesión de Trabajo Social, [...] es el elemento universalista y generalista de la profesión. Ello es conceptualizado como que el trabajo social se diferencia frente a otras profesiones por su enfoque global, integral, holístico, etc. a la hora de afrontar e intervenir sobre problemas sociales. (p.76).

En este sentido, es necesario entender que la profesión es de naturaleza adaptativa a los nuevos campos de actividad laboral que se presentan, y ello no implica que cambie el rol de la profesión ni su esencia, por el contrario “este mismo rol contiene muchos otros roles diferentes, en proporciones variables y, dependiendo del contexto, con unas u otras funciones dominantes” (Viaña, 2006, p.25). Como profesionales, es necesario ampliar nuevos campos laborales con un rol profesional bien definido, como por ejemplo, dentro del área de planificación estratégica del tercer sector.

En el caso específico del trabajo social dentro de las organizaciones del tercer sector, al ser estas una red de instituciones son en la actualidad una unidad capaz de alcanzar objetivos a gran escala, es decir, no solo a nivel comunitario, sino que también a nivel estatal, nacional y en algunos casos a nivel internacional, este profesional interviene de manera directa e indirecta en muchas de las áreas que conforman la OSC, desde la parte operativa, la planeación, evaluación, la administración y la planeación estratégica.

Este sector se caracteriza por poseer menos burocracia que una institución pública o gubernamental o bien una empresa del sector privado, por este y otros motivos, las OSC son fuentes de proyectos y acciones innovadoras, además de adaptarse y conocer a nivel comunitario las realidades sociales. Por consiguiente, los modelos de atención social se adaptan a las necesidades de la población.

Estrada y Deslauriers (2014) hablan sobre el rol profesional del trabajo social en el tercer sector:

[...] los profesionales del trabajo social ponen en práctica y adquieren conocimientos pertinentes para la profesión, tales como la elaboración de proyectos sociales en colaboración con los ciudadanos asociados e involucrados. Asimismo, el trabajador social tiene que solicitar apoyo público, administrar el presupuesto, entre otras actividades. (p. 11)

Al respecto, Aguiar (2011) menciona que:

[...] debe convertirse en un agente innovador y ágil en la búsqueda de recursos, principalmente mediante el diseño, formulación y gestión de proyectos o programas sociales que pueden ser financiados por entidades públicas o privadas y que además pueden dar respuesta a necesidades de los individuos de la organización. (pp. 18-19)

La disciplina de trabajo social y el rol profesional que desempeña dentro de las organizaciones del tercer sector representan una oportunidad en el ámbito de la procuración de fondos, pues es un puesto en el que las y los trabajadores sociales se encuentran poco inmersos, sin embargo, las circunstancias actuales constituyen un reto que exige desarrollar una capacidad de planeación y gestión y movilización de recursos dentro de la esfera pública y privada. Como procurador de fondos, es necesario convencer a los representantes de los posibles financiamientos para invertir recursos que permitan actuar para mitigar las problemáticas sociales que impactan a niñas, niños y adolescentes en temas de educación, salud, vivienda, alimentación, recreación, cultura, por mencionar algunos.

Si bien es cierto que en la actualidad el profesional de trabajo social tiene una fuerte participación dentro de las OSC, en el área de procuración de fondos y la planificación estratégica se tiene poca incidencia “las asociaciones de autoayuda y las ONGs ofrecen un amplio campo para las y los trabajadores sociales que en la actualidad ya juegan un papel importante, que se incrementará en los próximos años” (Aguiar, 2011, p. 17). Por lo que las exigencias de la época apuntan a una disciplina que también debe adaptarse a las nuevas condiciones y no solo eso, también deben abrirse camino a espacios poco abordados desde trabajo social. Tomando como eje la teoría del rol de Zupiria (2000) para definir el rol profesional del trabajo social, debe responderse a dos cuestiones; ¿qué hace? y ¿cómo lo hace?, en los siguientes apartados se trabajan, en primer lugar, los ámbitos de intervención, así como las funciones del trabajo social, categorías que dan respuesta a estas cuestiones.

### 1.3 ÁMBITOS DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

Trabajo social prioriza “la acción social –allí radica una de las mayores potencialidades del Trabajo Social- ha ido acumulando un saber, un saber-hacer y un deber ser, del que carecen fundamentalmente las disciplinas sociales que priorizan [...] la construcción de un objeto de conocimiento.” (Ospina, 2011, p. 5). Para tener un mayor acercamiento a los ámbitos de intervención, es decir, a los ámbitos a través de los que se atienden las problemáticas y necesidades de un grupo social determinado, se desarrolla este apartado.

De acuerdo con Galeana (2005) para establecer las áreas de intervención del trabajo social, es necesario establecer criterios que permitan una clasificación de las áreas de intervención:

La existencia de referentes teórico - metodológicos para explicar y abordar un conjunto de problemas de la realidad social, como resultado de una participación profesional permanente consolidada en tiempo y espacio, por lo que implica una identificación y legitimación de la sociedad civil con respecto a la profesión, independientemente de la magnitud de la intervención profesional.

La utilización de conceptos y procedimientos con predominio de concepciones y referentes empíricos configurados desde el origen de la profesión.

La atención de problemas sociales que surgen del desarrollo de la dinámica social y que en la actualidad se han consolidado como trascendentes o bien prioritarios. No obstante, no existe la definición plena de los marcos referenciales, conceptuales y metodológicos para su conocimiento, explicación e intervención, a consecuencia de que la intervención profesional no está claramente delineada.

La presencia de un mayor número de profesionales en ciertas áreas de intervención tradicionales y, en contraste, la inserción temprana de un número minoritario de ellos en áreas que comúnmente no han sido abordados.

El florecimiento de áreas de intervención existente o bien nueva, que, por la coyuntura política, social y económica, enfatizan la necesidad de ser estudiadas. (p. 146)

Es así como, a partir de dichos criterios, y haciendo hincapié en que no todos los criterios mencionados se manifiestan de manera total y plena, Galeana (2005) detecta tres tipos de áreas de intervención: las tradicionales, las potenciales y las emergentes. A continuación, se presenta una caracterización de las tres áreas mencionadas por la autora:

**Áreas tradicionales:** atienden problemas sociales abordados desde los inicios de la profesión, centrándose básicamente en la atención de necesidades esenciales para el hombre, mediante el manejo de manera predominante de referentes conceptuales y metodología tradicional (caso, grupo, comunidad) y en algunas instituciones con contenidos empíricos; sin embargo, cabe señalar que se han incorporado nuevas formas de intervención más acordes a la dinámica social actual, por lo que son prácticas



reconocidas y legitimadas por la sociedad, concentrándose en ellas un gran número de profesionales [...].

**Áreas potenciales:** se evocan a problemas sociales que han estado latentes; sin embargo, no se han abordado en toda su magnitud, lo que limita la trascendencia de la participación profesional. Debido a la contemporaneidad de la problemática, la metodología tradicional presenta ajustes y adecuaciones o bien se utilizan procedimientos novedosos poco difundidos y sistematizados, por lo que son prácticas poco identificadas y reconocidas por la población e incluso por el propio gremio [...].

**Áreas emergentes:** se ubican en problemas y grupos sociales cuya manifestación y repercusión no se tiene prevista: son efervescentes, urgentes y trascendentes para la dinámica actual. Generalmente surgen por coyunturas políticas y sociales o bien por fenómenos naturales convirtiéndose en problemas prioritarios. No existen marcos metodológicos plenamente establecidos y definidos por lo que la creatividad y las recientes teóricas en torno a lo social permiten generar alternativas más acordes con las exigencias de la realidad. [...] (p. 146).

El profesional del trabajo social realiza distintas actividades y funciones en cada una de las áreas, si bien es cierto que estas dependen en gran medida para la institución o dependencia donde se labore, Galeana (2005) presenta la figura 1 con la clasificación de las áreas de intervención de las y los trabajadores sociales:

Figura 1

*Áreas de intervención de las y los trabajadores sociales*

ÁREAS TRADICIONALES	ÁREAS POTENCIALES	ÁREAS EMERGENTES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Salud</li><li>• Vivienda</li><li>• Asistencia social</li><li>• Jurídico penitenciaria</li><li>• Educación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Empresarial</li><li>• Urbanismo</li><li>• Promoción social</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo municipal y regional</li><li>• Derechos humanos</li><li>• Grupos vulnerables</li></ul>

Fuente: Elaboración propia con información de Galeana 2005.

Para la atención de las necesidades y problemáticas de un grupo humano con intereses en común, intervienen las y los trabajadores sociales aplicando y adaptando metodologías a

cada área, de acuerdo con las demandas de los grupos, el Programa de Fortalecimiento Académico de las Sedes Regionales (PROFASR) (2012) establece la siguiente clasificación de las áreas de intervención profesional; área de salud; área de seguridad social; área de bienestar social; área de vivienda; área jurídica; área de educación; área docente y áreas de intervención profesional de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).

Dentro de esta búsqueda del desarrollo social, por medio de las áreas de intervención propias de la carrera, las y los profesionales en trabajo social buscan la participación de la población, específicamente dentro de las OSC, se habla de que los usuarios y/o población objetivo sean partícipes desde la elaboración del diagnóstico social, hasta la evaluación de los proyectos sociales. Para el Trabajo Social la participación “es un proceso de manifestación y cooperación que propicia la integración de esfuerzos para enfrentar problemas y gestionar requerimientos que den respuesta a sus necesidades y demandas prioritarias a nivel individual, grupal y colectivo” (Ortiz, Tecún y Gómez, 2015, p.2) lo que implica un aparato que potencializa los recursos y esfuerzos de los que involucrados. En este sentido, es la o el trabajador social quien está “capacitado para interpretar desde una perspectiva integral la problemática social e intervenir en los procesos sociales orientados a la satisfacción de las necesidades sociales y a la realización del hombre en un plano de dignidad humana” (ENTS, 1995).

Es importante recalcar que, si bien existen las áreas de intervención profesional, también existe una amplia gama de instituciones donde se desarrollan las áreas de intervención del trabajo social, tal como se presenta en la figura 2 la propuesta de Galeana (2005):

Figura 2

*Áreas de intervención del trabajo social (Instituciones)*



Fuente: Elaboración propia con información de Galeana 2005.

Aunado a ello, Martínez (2016) formula una propuesta sobre salidas profesionales en Trabajo Social y ámbitos de intervención, que se encuentran meramente enumerados a continuación:

1. Servicios Sociales Comunitarios
2. Servicios sociales especializados (dirigidos a grupos de población susceptibles de una atención diferenciada)
3. Salud
4. Educación y Formación
5. Justicia
6. Sector privado (Empresas)
7. Vivienda
8. Tercer sector
9. Nuevos ámbitos de intervención
  - a. Planificación estratégica de servicios de bienestar
  - b. Análisis y desarrollo organizacional
  - c. Asesoramiento en la dirección de políticas de bienestar social
  - d. Marketing social
  - e. Comunicación e imagen en relación con temas sociales
  - f. Atención a situaciones de catástrofes y/o de emergencias

- g. Defensa de los derechos humanos
- h. Cooperación y solidaridad internacional (proyectos de desarrollo)
- i. Prevención de riesgos laborales
- j. Mediación familiar
- k. Terapia familiar
- l. Counseling
- m. Mediación comunitaria
- n. Peritaje social
- o. Gestión y dirección de servicios y equipamientos sociales. (p.1)

Desde el planteamiento de Galeana (2005) el área de intervención de la y el trabajador social en la procuración de fondos de las OSC se ubica dentro de las áreas potenciales, pues “se dirigen a problemas sociales que han estado latentes; sin embargo, no se han abordado en toda su magnitud, lo que limita la trascendencia de la participación profesional” (p.147) de esta forma, aunque las organizaciones del tercer sector realizan esfuerzos por atacar distintos problemas y necesidades sociales en su ámbito de incidencia, las y los trabajadores sociales, en estos momentos no son profesionales que sean considerados específicamente para desempeñar el rol profesional en la procuración de fondos, aunque tiene las habilidades, conocimientos y capacidades para hacerlo.

La propuesta del Programa de Fortalecimiento Académico de las Sedes Regionales (PROFASR) (2012) integra la intervención del trabajo social dentro de las organizaciones del tercer sector, aunque la atención que realiza este profesional se dirige a la filosofía, los objetivos, las metas y las poblaciones objetivas (de acuerdo con cada institución). No obstante, no todas las instituciones contribuyen a la solución de los problemas identificados, pero si propician la auto participación y la orientación hacia la obtención de los recursos adecuados y las acciones convenientes para alcanzar sus metas.

Por otro lado, tomando en cuenta la premisa de Martínez (2016) el trabajo social en procuración de fondos pertenece al ámbito de intervención “tercer sector” o bien, dentro de los “Nuevos ámbitos de intervención” ya que en el puesto de procurador de fondos se realizan actividades y funciones vinculadas con Análisis y desarrollo organizacional; Comunicación e imagen en relación con temas sociales; Cooperación y solidaridad internacional (proyectos de desarrollo) y Gestión y dirección de servicios y equipamientos sociales.

Respecto a la intervención social en trabajo social, Tello (2008) establece que es el objeto de estudio de dicha disciplina y es: “con sujetos concretos -individuales o colectivos- que tienen un problema o una carencia social en un momento determinado. [...] es una acción racional, intencional, fundada en el conocimiento científico, que tiene por objetivo desencadenar procesos de cambio social.” (p.3). Es por lo que se insiste en la participación de las y los sujetos, pues “la participación del sujeto es indispensable, para hablar de una acción de trabajo social” (p. 3).

La intervención de las y los trabajadores sociales en OSC la resume Cáceres (2013) en cuatro áreas de trabajo:

Representación de la entidad y coordinación de campañas publicitarias.  
Atención a usuarios y familias.  
Búsqueda de recursos financieros.  
Docencia. Charlas, jornadas, conferencias y cursos (p.1).

Cabe mencionar que las y los trabajadores sociales que laboran dentro de las OSC intervienen de maneras específicas o bien, propias de la organización y de sus propios manuales de procedimientos y diseños de perfil profesional, cumpliendo con funciones propias de la disciplina que son adaptadas al campo laboral. En este sentido, en el siguiente apartado podrán encontrarse las funciones del profesional de trabajo social, así como las funciones que este realiza dentro de las organizaciones del tercer sector.

#### 1.4 FUNCIONES DE LAS Y LOS TRABAJADORES SOCIALES

Las funciones que se desempeñan dentro del rol profesional se refieren a actividades en lo laboral y que están vinculadas con el trabajo que se realiza y tienen por esencia alcanzar ciertos objetivos. Portuondo (1983) define la función (laboral) como “el tipo de actividad laboral que caracteriza e identifica el trabajo socialmente útil que realiza el hombre para alcanzar un objetivo determinado”. En este sentido, Esperón (2008) agrega que:

La función comprende la esfera de responsabilidad, que establecen las actividades relacionadas entre sí y encaminadas a un fin y que determina el ejercicio de una profesión. Las mismas deben reflejar el conjunto de problemas que el profesional debe ser capaz de enfrentar, analizar y resolver. Se asume el concepto de función como el papel desempeñado, reconocido y aceptado por la sociedad para los miembros de una

disciplina en cuestión, que se materializa en las actividades o tareas que determinan el ejercicio de una profesión. (p. 1).

Definir las funciones que cualquier persona debe cumplir dentro de su área profesional resulta necesario no solo para tener organizaciones eficaces y productivas, también es necesario para determinar los deberes, tareas, responsabilidades y actividades de cada empleado. A nivel institucional, las funciones también son útiles para evitar la duplicidad en las tareas y generar puestos con contenidos que motiven a las personas a pensar de “manera constructiva” en su empleo.

Aunque pueden existir similitudes entre los autores que tipifican las funciones genéricas de los profesionales del trabajo social, estas están condicionadas al ámbito de intervención al cual pertenecen. Para Martínez (1992):

[...] el alcance de las funciones del Trabajo Social puede presentar cuatro dimensiones. En primer lugar, preventiva cuando se opera sobre las causas o en la detección de las problemáticas, en segundo lugar, promocional al educar en la autonomía personal, en tercer lugar, asistencial proporcionando información, asesoramiento y apoyo y, en cuarto lugar, rehabilitadora cuando pone en marcha procesos de reinserción. (p. 34)

Acotto y Massolo (2000) aseguran que “en general el trabajador social cumple funciones gerenciales y / o de dirección, supervisión, consejos, coordinaciones, atención directa; esto demuestra que el profesional ocupa todas las funciones disponibles dentro de las OSCs”. (p. 20).

Kisnerman (1998) propone como funciones de las y los trabajadores sociales:

Atención directa a personas, grupos, vecindades (unidades de atención), trabajando junto a quienes presentan problemas sociales o previniéndolos, capacitándolos y organizándolos para que, como actores activos, hagan frente a dicha problemática con la intencionalidad de transformarla.

Investigación, identificando cómo se construyen y distribuyen las situaciones problemáticas, las percepciones que de ellas tienen los sujetos afectados, el conocimiento y nivel de aprovechamiento de los recursos, así como la cantidad y calidad de estos, etc.

Política y promoción social, planificando, estimulando y provocando medidas tendientes a lograr mejor calidad de vida para la población, creando condiciones para la participación y la autogestión de la misma.

Gerenciamiento de servicios sociales, organizando, dirigiendo, coordinando, orientando, asesorando y supervisando sistemas, subsistemas institucionales y sus programas y proyectos.

Capacitación de recursos humanos profesionales para el trabajo en equipo, y no profesionales para la comprensión de cómo juegan los factores socioculturales en la construcción de los problemas sociales, cuáles son las situaciones de riesgo para la

población, cómo prevenirlas, como utilizar los recursos, cómo organizarse dando respuestas a sus necesidades. (p.114).

Para el Colegio de Trabajo Social de la Región de Murcia (2015) “las funciones de las y los trabajadores sociales son: función preventiva; función de atención directa; función de planificación; función docente; función de promoción e inserción social; función de supervisión; función de evaluación; función gerencial; función de investigación; función de coordinación” (pp.7-8).

Estas funciones que son desempeñadas por los profesionales de trabajo social tienen un “carácter metódico y vinculan la práctica con la teoría. Las actividades deben realizarse en forma sistemática, no improvisada, mucho menos aislada de los objetivos que se persigan” (PROFASR, 2012, p. 99). Las funciones se desempeñan a través de programas, proyectos, instituciones, por mencionar algunos. La propuesta realizada por Megías (1998) agrupa las actividades profesionales en dos categorías:

[...] las variables y las permanentes. Las actividades variables vienen dadas por los aspectos de la realidad en la que se ejerce la intervención en función de dos tipos de elementos. De un lado, las condiciones humanas y materiales que generan la formulación de demandas para el cambio, y de otro, las condiciones político-institucionales en las que se desarrolla la práctica del trabajador social. Las actividades permanentes estarían configuradas por los objetivos y funciones profesionales según los sistemas de roles sociológicos y metodológicos del proceso de intervención profesional. (pp.137.139)

Las funciones del trabajo social en la esfera del sector no lucrativo no están exentas de la propuesta de Martínez (1992) que tipifica las funciones en relación al ámbito de intervención haciendo referencia a lo preventivo por ejemplo, diagnósticos sociales o estudios socioeconómicos; lo promocional, actuando desde el acompañamiento o ejecución de proyectos; lo asistencial, asesorando a nuevos usuarios o siendo el receptor del mismo; y también a la reinserción; como guía u orientador de pacientes.

Las funciones que menciona el Colegio de Trabajo Social de la Región de Murcia (2015) como la atención directa; planificación; promoción e inserción social; evaluación; investigación; coordinación, son parte del quehacer cotidiano de trabajadores sociales dentro de las OSC de todo el país, además de cumplir con otras actividades que aquí no se han enlistado, como canalización, procuración de fondos, peritaje social, etc.

Un concepto que ha sido eje rector para esta investigación es la planificación dentro del tercer sector desde trabajo social, y que de ella se desprende la procuración de fondos, un área potencial para la intervención de la disciplina y que se traduce en una figura que fortalece a las OSC. De la Vega (2015) menciona que este especialista (Trabajador Social) es fundamental en las OSC, pues “es consecuencia de muchos otros aspectos relacionados con el desarrollo y fortalecimiento de una institución, estos hacen posible pasar del nivel de proyectos a convertirse y consolidarse en verdaderas organizaciones, sin importar su tamaño” (p.34).

Respecto a las funciones de las y los trabajadores sociales dentro de las OSC específicamente, Cáceres (2013) menciona que estas son:

Otorgar apoyo y asesoramiento a usuarios y familiares.

Facilitar información sobre la Asociación a toda persona interesada. El trabajador/a social es la "puerta de entrada" pues es quien deriva a los servicios y recursos a los que la familia se puede adaptar. Además, tiene la función de representar la entidad.

Coordinación del trabajo interdisciplinar entre los diferentes profesionales que puedan trabajar en la Asociación como psicólogos, fisioterapeutas, auxiliares de enfermería... pero también coordinación con otras entidades, públicos y privados con la realizar trabajo en red.

Gestión de las actividades lúdicas, terapéuticas y de captación de socios.

Tramitación de ayudas y subvenciones para el funcionamiento de la Asociación.

Gestión de los recursos ajustándolas a las necesidades de los socios.

Planificación, gestión y ejecución de proyectos y prestaciones destinadas a la Asociación.

Trabajo con las familias. No sólo los psicólogos están capacitados para trabajar con las familias. Las y los trabajadores/as sociales somos capaces de intervenir con las familias, realizando talleres o sesiones individuales. Estas últimas son las llamadas "entrevistas", que se realizan para tener una visión general de la familia.

Docencia. La impartición de cursos puede ser un buen recurso de la entidad para mantener a sus profesionales. El trabajador/a social puede impartir jornadas, cursos, y conferencias sobre los temas que versan en la asociación, así como, los propios de su profesión. (p.1)

Aguiar (2006) propone que “las y los trabajadores sociales en el tercer sector aportan conocimientos en la intervención con los usuarios, grupos y comunidades, formación, experiencia, trayectoria, organización profesional, sistematización, capacidad de decisión y supervisión” (p.14).

Conocer e identificar las funciones que llevan a cabo las y los trabajadores sociales dentro de las organizaciones del tercer sector es una ventana que permite explotar el área de



trabajo para poner en práctica las competencias que el profesional ha adquirido en su experiencia profesional, además de abrir la posibilidad de que las organizaciones de la sociedad civil crezcan por medio de la entrada de fondos para poder ejecutar proyectos sociales (en el caso específico de la procuración de fondos).

La intervención profesional se debe orientar al fortalecimiento de las organizaciones sociales a fin de aportar a la construcción de una sociedad más democrática. En este sentido, el profesional de Trabajo Social tiene una importante tarea para ayudar a la potencialización de la sociedad civil [...] ya que es un profesional que se encuentra dentro de las instituciones públicas, privadas y sociales, más cercano a la población, y esto le permite trabajar con información de primera mano, conduciéndolo a un trabajo fuerte con los individuos, las organizaciones y la comunidad. (Pastor y Garza, 2018, p. 39).

Aunque la función específica de procuración de fondos no aparece en la propuesta de Cáceres (2013) ni en la de Aguiar (2006) ambos autores hablan de funciones que son parte central del área en cuestión, estas son por una parte: Coordinación del trabajo interdisciplinar entre los diferentes profesionales; Gestión de las actividades lúdicas, terapéuticas y de captación de socios; Tramitación de ayudas y subvenciones para el funcionamiento de la Asociación; Gestión de los recursos; Planificación, gestión y ejecución de proyectos y prestaciones destinadas a la Asociación y por el otro lado: organización profesional, sistematización, capacidad de decisión y supervisión, respectivamente. Indudablemente, el área de procuración de fondos de cualquier OSC realiza estas funciones (y muchas otras) en mayor medida unas u otras, dependiendo del tipo de entidad. Aquí se han enumerado las funciones que realiza el trabajo social dentro de las organizaciones del tercer sector, sin embargo, para tener una caracterización de la vinculación de la disciplina de trabajo social con este sector, a nivel de desarrollo histórico, así como un acercamiento a la planificación estratégica y como se relaciona con la población objetivo, se sugiere leer el siguiente capítulo.

## CAPÍTULO 2. EL TERCER SECTOR, LA PROCURACIÓN DE FONDOS Y SU VINCULACIÓN CON NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES

Las OSC pertenecientes al sector sin fines de lucro, se encuentran en una evidente desventaja respecto a otras instituciones que sí tienen como objetivo un régimen de propiedad y de distribución de ganancias, pues los recursos a los que pueden ser acreedores para la operación,

atención de la población, así como los sueldos y salarios de los profesionales que ejecutan las actividades, son limitados.

Sin embargo, antes de entrar en materia, fue necesario tener una aproximación a la definición del tercer sector, así como las figuras legales de OSC en México. Se hace un breve acercamiento al contexto nacional mexicano respecto a la cantidad de personas que se encuentran en pobreza y pobreza extrema, cifras que llevan implícito el carácter de desatención por parte del estado en temas de educación, salud, nutrición, etc. en respuesta a ello, surge la sociedad civil organizada, instituciones privadas no lucrativas que satisfacen las demandas no satisfechas por el estado.

Posteriormente, se aborda un aspecto de carácter teórico, pues se hace una revisión de las dos Corrientes Teóricas vinculadas con el Tercer Sector propuestas por Balas (2010) la primera se trata de las entidades del Enfoque no lucrativo, donde encontramos como principales representantes a Vidal (2004); Monzón (2001); Giner y Montagut (2004) de igual manera, la noción del Enfoque de la economía social, con autores como Monzón (2001); Chaves (2003) y Defourny (2000). Consecutivamente, es claro que las organizaciones del tercer sector y como parte de los ejercicios y estrategias que han tomado para el logro de metas y cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, se encuentra la Planificación Estratégica (PE) que, por medio de procesos específicos, cumple la tarea de ser una herramienta de gestión, para la toma de decisiones.

Para abordar el tema de procuración de fondos, primero fue necesario tener una aproximación de lo que implica la planificación estratégica, teniendo en cuenta que se trata de una herramienta que se emplea desde las instituciones para la toma de decisiones y el logro de metas y objetivos, ello tiene que ver con la asignación y búsqueda de recursos, es decir, la procuración de fondos, como segundo apartado, se abordan de premisas relevantes, tales como la necesidad de que las organizaciones del sector no lucrativo cuenten con áreas destinadas específicamente para la búsqueda y asignación de recursos de cualquier tipo así como las distintas estrategias de comunicación que se ponen en marcha, para ello el tercer apartado: Estrategias para la procuración de fondos dentro de las OSC, donde se hace una breve compilación de estrategias empleadas, comprobadas y recomendadas por instituciones con un importante renombre a nivel nacional, ejemplo de ello es Centros de Integración Juvenil (CIJ) A.C. Finalmente, se da una breve semblanza de las OSC especializadas en atender niñas, niños

y adolescentes en México, así como la urgencia que existe para potencializar sus programas y proyectos.

## 2.1 APROXIMACIONES A LA DEFINICIÓN DEL TERCER SECTOR

Si bien es cierto que se le ha llamado el tercer sector, apunta Álvarez (1998):

[...] este se define negativamente respecto al sector privado y al sector público. Es decir, se acepta convencionalmente la existencia de dos sectores, el público y el privado, cuyos entornos se suponen más o menos claros, aun cuando en la práctica, tales fines no sean tan nítidos. Los conceptos de Estado y mercado constituyen por eso las únicas variables teóricas aceptadas para encuadrar la realidad. Todo lo que no pueda incluirse en una de estas dos categorías conceptuales quedaría relegado a una zona fronteriza, como tal denominaríamos tercer sector. (p. 30)

Dicha premisa resulta relevante para un estudio relacionado con este tercer sector, no es la finalidad de este abrir una discusión sobre ello, en este punto, se busca llegar a una descripción de cómo se conceptualiza y conforma en México.

“Suele llamarse tercer sector a un conjunto de instituciones cuya característica principal es ser “privadas, pero no lucrativas y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado, ni por el mercado” (Paiva, 2004, p.99-109). Dentro de las definiciones que se le han dado al tercer sector, se habla de entidades de la economía que no persiguen ningún ánimo de lucro y, por el contrario, proveen de servicios a grupos vulnerables de la población. Serna y Monsiváis (2009) en Butcher (2014) añade que “representa a esta sociedad civil organizada, en un término acuñado de la economía y se refiere al conjunto de actividades sociales que no se conducen con afán de lucro y no dependen ni del Estado ni del mercado para funcionar” (p. 93).

De esta manera, las instituciones que pertenecen al tercer sector tienen como característica, el ser privada, lo que conlleva estar separada de cualquier aspecto gubernamental. Este criterio excluye que las organizaciones formen parte del sector público en cualquiera de sus niveles y, por lo tanto, que sean excluidos de estar administrados por dicho sector. De esta forma, las OSC no lucrativas pueden recibir apoyo público, tal como se analiza en siguientes apartados.

También, al hablarse de un sector social, sin fines de lucro, se debe hacer referencia a las instituciones gubernamentales, que si bien es cierto no administran ni toman parte en las decisiones de las OSC, si son dependencias gubernamentales que vigilan el cumplimiento del marco legal que rige al tercer sector, además de realizar tareas de capacitación al personal de las organizaciones, en primer lugar, la Secretaría de Bienestar de la cual se desprende el Instituto Nacional de Desarrollo Social (INDESOL) (2019).

Que tiene funciones básicas tales como fomento; capacitación y formación; investigación; documentación, divulgación y comunicación; vinculación; asesoría y orientación; información y rendición de cuentas; promoción de la cultura de género, así como las representaciones institucionales y tiene a su cargo los Programas de Coinversión Social (PCS) y el Programa de Apoyo a las Instancias de las Mujeres en las Entidades Federativas para Implementar y Ejecutar Programas de Prevención de la Violencia contra las Mujeres (PAIMEF) y el de Fomento para el Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Asimismo, está a cargo de la Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil, quien se auxilia por un Consejo Técnico Consultivo, encontrándose dentro de su ámbito de responsabilidad la operación del Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC), otorgando una clave única para aquellas organizaciones que desean participar en los programas sociales federales. (p.1).

Dentro de estas dependencias que vigilan a la sociedad civil organizada en México, se crea el Registro Federal de la Organizaciones de la Sociedad Civil es la instancia que, entre otras actividades

Inscribe a las ONG´s no lucrativas que han cumplido con los requisitos establecidos en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC);

Les otorga su Clave Única de Inscripción (CLUNI): En el marco de la LFFAROSC; Está a cargo del Indesol en su carácter de Secretaría Técnica de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil. (INDESOL, 2019, p.1).

Para las OSC que están interesadas en acceder a recursos, por medio de donaciones, la inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil es necesario, ya que, una vez inscritos, obtienen la CLUNI y con ella se hacen acreedores a una serie de derechos, como acceder a apoyos y estímulos públicos; gozar de incentivos fiscales; recibir donativos y aportaciones; recibir asesoría, capacitación y colaboración por parte de dependencias y entidades. Es decir, para aquellas instituciones del sector social que estén interesadas en la PE,

y específicamente en la captación de recursos, o bien procuración de fondos, es necesario que se encuentren en pleno apego a la legalidad e inscripción a las dependencias gubernamentales, tales como el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, o bien, estar en una pertinente declaración con el Servicio de Administración Tributaria.

El Servicio de Administración Tributaria (SAT) (2010) “es un órgano descentralizado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP); es independiente de la SHCP, además de que tiene ciertas competencias y facultades autónomas, aunque al final funciona bajo los mandatos de la SHCP” (p.1). El SAT otorga a las instituciones de la sociedad civil no lucrativas la autorización para recibir donativos deducibles del impuesto sobre la renta, y con ello ser acreditadas como donatarias autorizadas; “Instituciones de asistencia o de beneficencia, autorizadas por las leyes de la materia, así como asociaciones y sociedades civiles o fideicomisos, que realicen alguna o algunas de las actividades susceptibles de ser autorizadas de conformidad con Ley del Impuesto sobre la Renta, así como el Reglamento” (SAT, 2019, p.1). Es decir, las OSC interesadas en recibir donativos de orden privado (empresas, personas físicas y morales) deben ser donatarias autorizadas para emitir deducibles de impuestos; sin esta acreditación, la procuración de fondos resulta una tarea limitada y poco significativa.

Para acreditarse como Donatarias autorizadas, las organizaciones civiles y fideicomisos debe cumplir con una serie de obligaciones fiscales y requisitos, así como contar con CLUNI y cumplir con el Modelo de Estatutos Sociales, los trámites son realizados por medio del buzón tributario. En este sentido las figuras legales sin fines de lucro existentes y que pueden ser reconocidas como Donatarias autorizadas en el Padrón y Directorio de Donatarias Autorizadas en México se abordan a continuación.

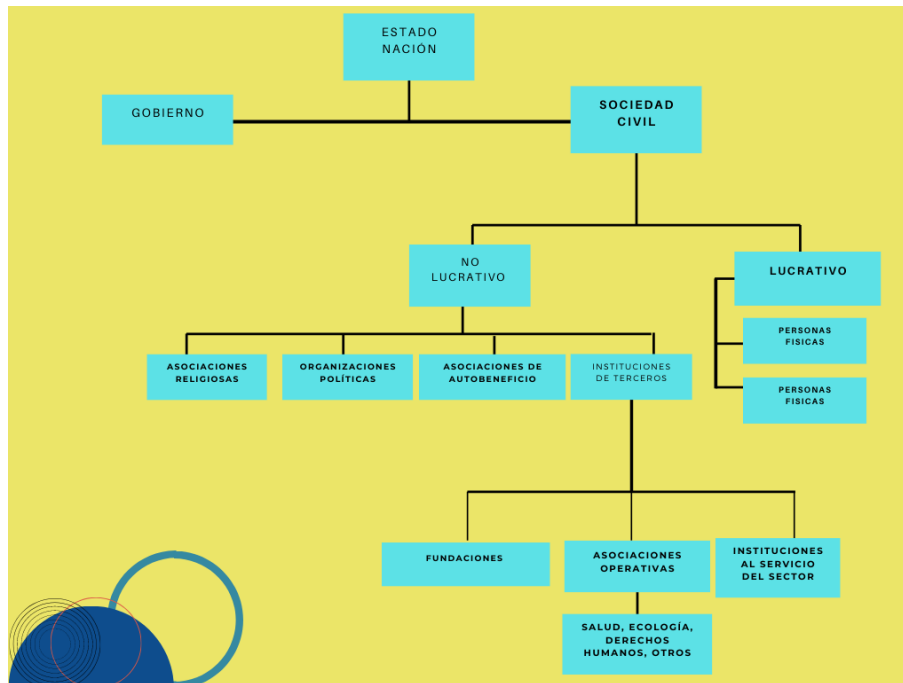
### 2.1.1 FIGURAS LEGALES DE ORGANIZACIONES DEL TERCER SECTOR EN MÉXICO

Las organizaciones sin fines de lucro, o bien OSC, surgen por impulso de la sociedad civil en respuesta a problemas y necesidades sociales que no han sido resueltas por el Estado, es por lo que dichas instituciones se especializan en la atención de temas prioritarios como salud, educación, recreación, nutrición, entre otros. Las OSC se integran para promover acciones a favor de sus intereses, los cuales están relacionados con la defensa y promoción de los derechos. Las figuras legales para instituciones sin fines de lucro en México están bajo distintas denominaciones legales y abordan temas de toda índole, de acuerdo con el Instituto Nacional

de Estadística y Geografía (INEGI, 2012) son las “organizaciones sociales no lucrativas [...] que, al no perseguir beneficios, no distribuyen los excedentes que pudieran generar; sus decisiones y gestión son institucionalmente autónomas y separadas del gobierno, además de no imponer coercitivamente la participación en ellas “ (p.6). A continuación, se aprecia en la figura 3 el espectro para entender dónde se sitúan las OSC:

Figura 3

*Formas de organización de la sociedad civil*



Fuente: Elaboración propia con información de Centro Mexicano para la Filantropía 2011.

Las OSC en México están formadas por dos personas como mínimo, y según la ley, pueden adscribirse a una de las siguientes posibles figuras legales: Asociaciones Civiles (A.C.) Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.) e Instituciones de Beneficencia Privada (I.B.P.) de acuerdo con los lineamientos que se establecen en la LFFAROSC, dentro de la documentación legal y que acredita su existencia, deben seguir el Modelo de Estatutos Sociales del SAT, de las características que las OSC debe cumplir y que establece Indesol, destacan:

Se definen como colectivos independientes ajenos a entidades gubernamentales y partidistas.

Son autónomas: se autogobiernan y son independientes.

Se integran en un primer momento para impulsar acciones a favor de sus intereses, generalmente relacionados con la defensa y promoción de derechos.

Por su función social son depositarias de confianza al valorarse su papel en beneficio de excluidos.

No tienen ánimo de lucro, función comercial ni de beneficio: no persiguen la acumulación para el posterior reparto del excedente monetario entre accionistas, socios o colaboradores.

El excedente se reinvierte en la organización misma buscando perdurar en el tiempo, mejorar su operación y ampliar su impacto social.

El origen de su financiamiento es variable y puede provenir de: recursos públicos y privados por los cuales concursan, instituciones filantrópicas (tipo fundaciones), cooperantes internacionales, donaciones, colectas públicas o bien generan ingresos mediante la prestación de servicios. (Cámara de diputados, 2019, p.21-22).

Las OSC, al ser instituciones formadas por la sociedad civil, son dirigidas por personas autónomas para brindar los servicios pertinentes a su población objetivo, tienen la peculiaridad de no tener como ánimo el lucro, en la actualidad las OSC se encuentran vinculadas con temas de interés social y público son “actores de y en lo público, consolidándose como sujetos relevantes en la atención de los asuntos ciudadanos y las problemáticas sociales” (Becker y Ulloa, 2018, p. 9). Es así como las OSC forman parte del escenario público actual y que buscan justicia social, desde las necesidades y problemáticas de la sociedad. A continuación, se presenta un desglose de las características de cada una de las figuras legales de las OSC que existen en México.

### **Asociaciones Civiles (A.C.)**

El Código Civil Federal, en su última reforma (27-03-2020), trata el tema de las asociaciones civiles dentro del título décimo primero de las asociaciones y de las sociedades, del artículo 2670, al 2087. “Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación” (art. 2670). Además, trata tópicos relacionados con el contrato, sus asociados, los estatutos, los poderes, de la asamblea general, los miembros, los asociados, entre otros.

A esta figura también le atañe el capítulo VI de las personas morales extranjeras de naturaleza privada, artículo 2736, donde se aborda existencia, capacidad para ser titular de derechos y obligaciones, funcionamiento, transformación, disolución, liquidación y fusión de las personas morales extranjeras de naturaleza privada [...].

Como características centrales para Castañeda, (2013) se encuentran “sin fines de lucro: no realiza actividades económicas (sus ingresos son por prestación de servicios o donaciones);

Socios no están obligados a aportar recursos propios; Tienen beneficios fiscales: no son contribuyentes para el cobro del impuesto sobre la renta (ISR)” (p.10).

### **Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.) e Instituciones de Beneficencia Privada (I.B.P.)**

Las IAP son “instituciones, constituidas por personas con fines de interés público, que con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social, sin designar individualmente a los beneficiarios y sin propósito de lucro, sujetas a la Ley de Instituciones de Asistencia Privada” (JAP, 2019, p.1). Para efectos de regulación legal, las I.A.P. e I.B.P. tienen presencia, así como un órgano rector y un marco legal que las rige, en 16 estados de la República, sin embargo, para este estudio, se tomará como referencia la Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal, con una última reforma publicada en la Gaceta Oficial de Distrito Federal en 2014. Esta Ley se conforma de 13 capítulos y 110 artículos:

Esta Ley es de orden público y tiene por objeto regular las instituciones de Asistencia Privada que son entidades con personalidad jurídica y patrimonio propio, sin propósito de lucro que, con bienes de propiedad particular ejecutan actos de asistencia social sin designar individualmente a los beneficiarios. Las instituciones de asistencia privada serán fundaciones o asociaciones (Art. 1).

Como características centrales para Castañeda, (2015) se encuentran:

Sin fines de lucro; Se orientan a un beneficiario colectivo, sin distinción individual; Tienen patrimonio propio para la realización de sus fines; Suele contar con el apoyo de voluntarios; Se consideran como instituciones de utilidad pública; La asistencia social comprende acciones de promoción, previsión prevención, protección y rehabilitación. (p.10).

Una vez que se han desglosado, en primer lugar, la conceptualización de las OSC y en un segundo momento las características, lineamientos y marco legal de las distintas figuras de la sociedad civil organizada sin fines de lucro, el abordaje de las corrientes teóricas que definen y tipifican al tercer sector, es un elemento que se encuentra a continuación.



## 2.2 CORRIENTES TEÓRICAS VINCULADAS CON EL TERCER SECTOR

El término de economía solidaria surge como respuesta a un problema con el funcionamiento del capitalismo, es decir, es una alternativa que toma la sociedad excluida por este sistema desigual. Sin embargo, en esta investigación se retoma únicamente como antecedente para definir las corrientes teóricas que surgen a partir de este tipo de economía, teniendo en cuenta que esta asume de manera implícita como premisas la búsqueda de la eficiencia en la gestión económica, la articulación intra e intersectorial, la coordinación, la planificación y la organización; asimismo, dentro de los elementos constitutivos se encuentran la asociatividad, autogestión, solidaridad, propiedad y la racionalidad económica.

La economía solidaria “es una locución cuyo cuerpo teórico está en construcción y el celo de llenarla de contenido parte de la necesidad de encontrar alternativas a las prácticas de acumulación e individualismo que propone el modelo capitalista actual” (Obando, 2009, p.88). En respuesta a la economía solidaria, algunos autores hablan de dos enfoques; el sector no lucrativo y el sector lucrativo, tal como se presenta a continuación.

Desde la postura de Balas (2010) existen dos corrientes teóricas que definen al tercer sector, por una parte, la concepción anglosajona de las entidades del Enfoque no lucrativo, de esta postura destacan como autores Vidal (2004); Monzón (2001); Giner y Montagut (2004). En un segundo momento, la concepción de la Enfoque de la economía social, de los autores que definen esta concepción Monzón (2001); Chaves (2003) y Defourny (2000).

### **El enfoque no lucrativo**

El enfoque no lucrativo es, de acuerdo con Vidal (2004) “aquel sector compuesto por instituciones sin ánimo de lucro que se guían por valores distintos a la rentabilidad económica y el beneficio” (p.210). Precisamente, como parte de la composición legal y normativa de las instituciones del Tercer Sector sin fines de lucro, entre las que se puede mencionar las Asociaciones Civiles y las Instituciones de Asistencia Privada, en México, desde su documentación legal, hasta dentro de su propia operatividad es necesario que los productos o servicios que se ofrezcan a su población objetivo sean, de facto, sin ánimos de lucro.

El enfoque Nonprofit pone de relieve el carácter altruista de las organizaciones que lo conforman, lo que se deduce de dos rasgos: 1) del hecho de no necesitar movilizar recursos voluntarios (trabajo voluntario y donaciones) y 2) de la obligación de no

distribuir entre sus propietarios (miembros y directivos) las posibles plusvalías o beneficios generados. [...] Dentro de este sector, las organizaciones de acción social forman parte del conjunto de instituciones que intervienen en el desarrollo social de las personas optimizando la participación social y la satisfacción de las necesidades humanas, especialmente en el caso de los grupos más vulnerables de la sociedad. (Ávila, 1997, p.90).

Balas (2010) propone que, dentro del sector no lucrativo del tercer sector, se debe diferenciar entre tercer sector de acción social y tercer sector de cooperación al desarrollo. En este sentido, se toma como referencia la conceptualización que realiza el Grupo de Trabajo del Consejo Estatal para el Plan Estratégico de la Plataforma de ONG's de acción

[...] el Tercer Sector de acción social es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro, que surgidas de la libre iniciativa ciudadana funcionan de forma autónoma y tratan, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar», ha tratado de llegar a los mínimos comunes para enmarcar a este sector. (Rebollar, F., Girard, C., Martínez, Gordillo y Delgado, 2006, p.26).

Por otro lado, “el Tercer Sector de cooperación al desarrollo está compuesto por organizaciones no lucrativas e independientes del Estado cuyo objetivo es ayudar al desarrollo de las comunidades menos favorecidas de países del Tercer Mundo. Esta labor de ayuda se basa en la sensibilización de la población del norte hacia las causas y consecuencias de la pobreza, y en la puesta en marcha de proyectos de cooperación que tienen como principales actores los beneficiarios, convirtiéndolos en protagonistas de su propio desarrollo” (Sánchez, 1998, p. 31).

Respecto a la configuración de estas organizaciones con un enfoque no lucrativo, Cabra y García (2005) precisan que debe responder a los elementos característicos que constituyen elementos estructurales de carácter operativo:

Organización formal: Es necesario que se esté ante una organización donde haya unos objetivos generales y en donde los recursos estén destinados a conseguir dichos objetivos. La mayor parte de ellas adoptan una fórmula jurídica específica para regular dichas organizaciones.

Privada: Esto implica que no estén jurídicamente integradas en la Administración Pública.

Sin ánimo de lucro: o lo que es lo mismo no pueden distribuir los beneficios. Esto implica que las entidades no lucrativas pueden generar beneficios, pero no pueden distribuir éstos entre sus patronos, asociados, directivos, personal, etc. Este carácter les diferencia de las sociedades mercantiles, que tienen acceso al mercado de capitales.

Dotadas de autogobierno. Las entidades no lucrativas tienen que disponer de sus propios órganos de gobierno.

Altruista: Implica algún grado de participación voluntaria. (pp. 101-102)

Estas características generales no son únicamente particularidades implícitas de las OSC, sino que se trata de cuestiones que por normatividad legal deben acatar este tipo de instituciones, de lo contrario no pueden acceder a los beneficios, registros e instituciones destinadas a su regulación y atención en México. Una vez que se ha abordado el enfoque no lucrativo, es oportuno describir el enfoque de la economía social, que, a diferencia del primero, tiene como objetivos obtener ganancias y rentabilidad económica, lo cual se profundiza a continuación.

### **Enfoque de la Economía Social**

En segundo postulado, se habla del enfoque de la economía social, o también conocido como el subsector de mercado, este se refiere al

[...] conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democrática e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a socios y a la sociedad. (Monzón, 2006, pp.19-29).

También, Barea (1991) define la economía social como:

Aquella que comprende empresas que actúan en el mercado con la finalidad de producir bienes y servicios, asegurar o financiar, pero cuya distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligados directamente con el capital aportado por cada socio; el peso y la toma de decisiones es igual para todos los socios y no en función del capital aportado por cada uno de ellos. Dentro del sector de mercado o economía social se incluyen sociedades no financieras (cooperativas y sociedades anónimas laborales), instituciones de crédito (cooperativas de crédito y cajas de ahorro), empresas de seguros (mutuas de seguros, cooperativas de seguros y mutualidades de previsión social) y los grupos empresariales de la economía social. (p.11).

Sin embargo, para Carreras (2008) el subsector de mercado del tercer sector estaría “formado por aquellas organizaciones microeconómicas cuya principal fuente de recursos proviene del mercado (la mayoría de las cooperativas, mutuas y otras empresas similares)”

(p.76). Dentro de la materia, debe precisarse que es común que muchos autores usen el término de tercer sector para hablar de las asociaciones y fundaciones no lucrativas; y utilizar el concepto de economía social para referirse subsector de mercado de este, englobando a las cooperativas y mutualidades.

Finalmente, hay autores que discrepan en esta discusión, como, por ejemplo, Balas (2011), quienes consideran que “los términos tercer sector y economía social no son sinónimos: las cooperativas, mutualidades, sociedades laborales, fundaciones, asociaciones, empresas de inserción y centros especiales de empleo constituyen el conjunto de la economía social” (p.38). Dicha premisa puede fundamentarse en dos de las principales características de las instituciones no lucrativas: el brindar productos y/o servicios a las comunidades y la importante figura del trabajo voluntario. Estas actividades si bien son esenciales dentro de lo no lucrativo, y a su vez de la economía social, pero, no son sinónimos de economía social.

Este estudio aboca, exclusivamente al tercer sector, también nombrado, sector social, sector filantrópico, o bien, sector sin fines, específicamente dentro del enfoque no lucrativo, que según Paiva (2004):

Surge como respuesta a los problemas que sufren los sectores desprotegidos socialmente, sea para resolver situaciones ligadas al desempleo y la falta de cobertura de servicios esenciales, o para defenderse ante situaciones abusivas tales como la intermediación o la concentración económica que les impide competir en condiciones igualitarias con los grandes hacedores del mercado que generan bienes o productos similares, pero con mayor capacidad tecnológica, de comercialización, etc. (pp. 105).

Tanto el enfoque no lucrativo, como el enfoque de economía social se encuentran articulados por la sociedad civil, si bien existen factores económicos y de su propio funcionamiento, que los ponen en polos de oposición (en ciertos aspectos), ambos pertenecen al tercer sector, un sector privado en el que la participación del estado es específicamente para regular jurídica y legalmente a ambos, aunque cada enfoque tiene sus particularidades, estos rasgos son mencionados de manera general. En este sentido, la jerarquización y democracia dentro de las organizaciones de cada enfoque es totalmente distinto; por un lado, el enfoque no lucrativo, involucra a las comunidades en la toma de decisiones y voluntariados, lo cual no sucede en las organizaciones de la economía social.

Ambos tipos de instituciones poseen un rasgo particular; la organización social, ya sea para atenuar problemáticas y necesidades presentes en la sociedad (como sucede con el enfoque no lucrativo) o bien, para generar fuentes de ingreso, empleo y utilidades (como ocurre en el enfoque de economía social) es admirable la capacidad que tienen estos grupos de personas para crear instituciones que persiguen objetivos particulares en pro de grupos sociales específicos. Dentro de estas organizaciones, además de espacios físicos para sus actividades, personal capacitado y recursos para su operación, para el óptimo funcionamiento de las organizaciones del tercer sector (ya sean del enfoque no lucrativo o bien del enfoque de la economía social) la planificación estratégica debe ser un elemento presente para la toma de decisiones, por lo que a continuación se puede encontrar una aproximación a este tópico.

### 2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación, o planificación estratégica es un ejercicio que han adoptado las OSC dentro de la misión y visión que busca el logro de sus propios objetivos y metas. Se trata de herramientas y estrategias empleadas dentro del área administrativa que auxilian a las instituciones que buscan una consolidación dentro del marco de su propia esfera.

La planificación estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (CEPAL, 2009, pp.4-8).

Dentro de la planificación estratégica es necesario establecer una serie de objetivos a los que se quiere llegar, así como los cursos de acción, es decir, las estrategias para alcanzar dichos objetivos. Es por lo que la PE resulta una herramienta clave para el proceso de toma de decisiones dentro de las instituciones u organizaciones:

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. (CEPAL, 2009, pp.4-8).

La planificación estratégica, tiene que ver, también, con una cuestión de asignación de recursos dentro de las distintas áreas de cada organización, con la finalidad de lograr ciertos objetivos. En este sentido, la PE es necesaria cuando se requiere analizar las diferentes situaciones que puedan presentarse; permite decidir la trayectoria a seguir, de manera tal que se utilicen los recursos disponibles de manera eficaz.

Por ello, las instituciones, en este caso, las de orden no lucrativo definen, comúnmente de manera anual, un plan estratégico que es presentado y aprobado, tanto por la mesa directiva, como por el patronato, o el órgano de gobierno, según la propia organización interna de las mismas. De acuerdo con las propias características de la PE de cada institución, varían las características de los planes, sin embargo, pueden mencionarse los rasgos que siempre o casi siempre pueden encontrarse: objetivos estratégicos; indicadores, metas, proyectos, presupuesto, entre los que más destacan.

De acuerdo con Fernández (2004) “la Planificación estratégica indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (p. 40). Hablando específicamente de las OSC, no debe dejarse de lado la participación social, un elemento necesario para el cotidiano funcionamiento de este tipo de organismos. “La planificación, tal como la concebimos debe ser un proceso participativo, y las herramientas y técnicas con las que vamos a trabajar, tienen sentido si se emplean de modo participativo, si no se hace así, su valor es muy escaso y limitados” (Navajo, 2009, p.22). Cada grupo o persona implicada en cualquier proceso o actividad de la OSC, aunque directamente no participe con las cuestiones administrativas u operativas de la institución, si contribuye con información para el proceso de PE, por tanto, la participación de cualquier ente involucrado con la organización aporta distintas miradas de todo tipo de actores que enriquecen el proceso de planificar.

Este tipo de trabajo directivo en las OSC que considera la participación de todos los actores permite una adecuada comunicación entre las áreas que conforman a la organización, pues el reparto de las tareas, actividades y responsabilidades es equitativo y de mutuo acuerdo. Así mismo, la CEPAL (2009) menciona una serie de características centrales de la gestión orientada a resultados:

Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.

Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.

Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.

Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.

Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño. (pp. 4-8)

Estas características para la gestión, aplicadas dentro de una organización de orden no lucrativo, permiten anteceder al control de la administración, esto permite, a su vez, una mejor toma de decisiones, así como anticiparse cuestiones como la captación de recursos para la adecuada gestión, ejecución y evaluación de los proyectos sociales que cada institución ejecuta con su población. La PE es también una útil herramienta para que las OSC puedan responder a las transformaciones de su entorno; un escenario económico como el actual, donde los recursos públicos y privados destinados al tercer sector, son insuficientes, limitados y de difícil acceso.

Concretamente, la PE es una visión del futuro deseado para una OSC, donde se analiza la situación actual, así como los objetivos de la organización y por supuesto, lo que hay alrededor de, es decir, los recursos humanos, financieros, técnicos, tecnológicos y materiales con los que se cuenta. Planificar dentro de asociaciones pertenecientes al tercer sector, de acuerdo con el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE, 2010) trae como beneficios:

Permite orientar esfuerzos sobre las actividades realmente importantes de acuerdo con el propósito nuclear de la organización

Reduce los costos y tiempos

Evita crisis inesperadas o prepara para reaccionar en caso de presentarse

Identifica fortalezas a fin de que puedan ser explotadas

Ayuda a delegar responsabilidades

Coordinar y priorizar objetivos y actividades

Afrontar con disciplina y anticipación posibles crisis

Mejorar la toma de decisiones importantes

Establecer metas y objetivos bien definidos

Coordinar equipos de trabajo

Promover la cooperación interdepartamental e intersectorial

Establecer un marco de referencia para planeación de proyectos

Adaptarse de manera dinámica a las condiciones del entorno

Reducir el riesgo, la incertidumbre y la inseguridad

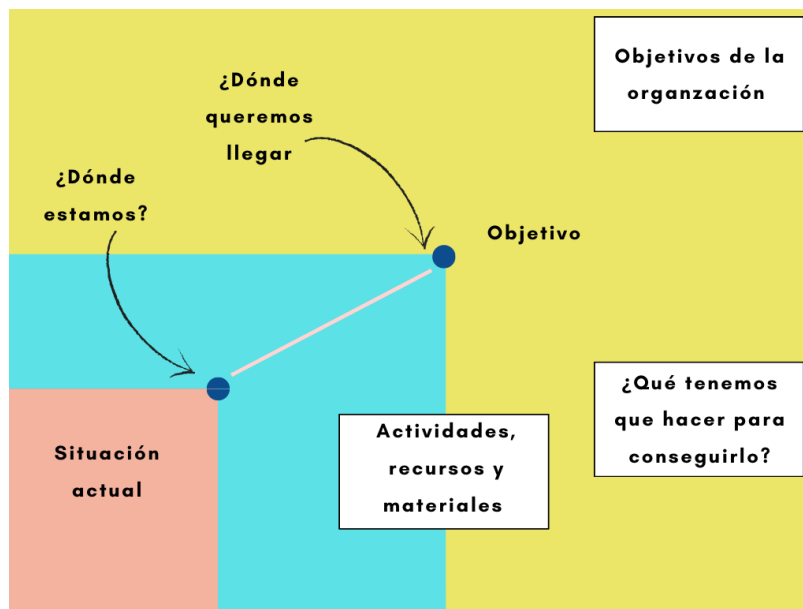
Fortalecer y controlar la operación económica evitando gastos innecesarios

Hacer uso suficiente de los recursos

Aprovechar el riesgo como factor de oportunidad  
Medir y evaluar el desempeño  
Proporcionar un canal efectivo de comunicación. (pp. 27-28).

La PE, en general, es una herramienta necesaria para las instituciones, organizaciones, empresas, academias, entre otras, sin embargo, al hablar específicamente de OSC inmersas en un complejo contexto de recursos limitados, la PE se convierte es una herramienta esencial que les permite formular planes y estrategias para la Procuración de Fondos, captación de recursos y también les permite decidir y prever como utilizar los recursos que ya tienen disponibles. En segundo lugar, pero no por ello menos relevante, la PE para OSC auxilia en la toma de decisiones respecto a la priorización de los problemas y necesidades sociales más urgentes; la aplicación de proyectos sociales; así como el método más adecuado para definir la intervención. A continuación, en la figura 4 se muestra un diagrama que puede resumir el proceso de la planificación estratégica con información de De la Vega (2015):

Figura 4  
*Proceso de la Planificación Estratégica*



Fuente: Elaboración propia con información de De la Vega (2015).

Se ha presentado ya, el proceso de la PE, las características, así como beneficios de planificar dentro de OSC con y sin fines de lucro, sin embargo todo esto refleja un estado deseable, en el cual, las instituciones deben formular sus PE de manera colectiva, sin embargo, sugieren León y Palma (2009):



El problema central es la existencia de Actores sociales débiles y desarticulados para promover el desarrollo social de los grupos vulnerables, esto producido por prácticas autogestivas limitadas, baja profesionalización administrativa, falta de transparencia y rendición de cuentas lo cual produce recursos financieros y materiales limitados, reducido desarrollo institucional, escasa sinergia entre actores sociales, así como mecanismos limitados de participación ciudadana producido por una desvinculación entre el gobierno y sociedad civil que conlleva a la generación de estímulos institucionales contradictorios. (p.66).

Frente a este supuesto, es necesario indagar en las diversas prácticas que llevan a cabo distintos profesionales dedicados a puestos administrativos vinculados con la PE, pero específicamente en las acciones que llevan a cabo las y los trabajadores sociales en la procuración de fondos, área que se desprende directamente de la planeación estratégica, dentro de las organizaciones del tercer sector.

De acuerdo con Díaz, Chávez, Peña, López y Lluévanos (2017) “estudios realizados por Martínez, Rodríguez y Escobedo (2014) para conocer la práctica de la planeación estratégica en las organizaciones de la sociedad civil del estado de Chihuahua, México, reveló que dicha práctica es deficiente pues más del 60% de la población carece de lineamientos institucionales claros” (p.67). Tanto Díaz (2017) como León y Palma (2009) coinciden en que las organizaciones del sector no lucrativo, respecto a la PE, poseen deficiencias institucionales que por supuesto, también obedecen a carencias en sus propios recursos humanos, técnicos y financieros.

Frente a este panorama, es necesario establecer que, para convertir este tipo de carencias, las instituciones deben mejorar sus prácticas dentro de la PE. Este estudio, aborda uno de los elementos de la planificación estratégica; la procuración de fondos, la cual se aborda en el siguiente apartado, teniendo en cuenta, desde las estrategias que se implementan institucionalmente, hasta las características de esta fundamental labor, pues es gracias a la captación de recursos que se obtienen los insumos necesarios para el funcionamiento de las OSC y la ejecución de los proyectos sociales.

## 2.4 PROCURACIÓN DE FONDOS

La procuración de fondos es necesaria para las organizaciones sin fines de lucro, pues éstas precisan los recursos de donantes tanto de la esfera pública como privada para ejecutar sus proyectos sociales y con ello continuar en funcionamiento, atendiendo a su respectiva población objetivo. Para este tipo de instituciones, captar recursos no es una tarea nada sencilla, por el contrario, resulta un gran reto, pues implica búsqueda de donantes fuertes, estables y duraderos que permita atender de manera efectiva a su población objetivo dentro de su ámbito de incidencia. De acuerdo con Gil (2012) “Una de las áreas de trabajo de las organizaciones civiles se debe dedicar exclusivamente a la búsqueda y construcción de financiamiento porque, a diferencia de las empresas tradicionales, los beneficiarios de las acciones no pueden pagar el servicio directamente” (p.13).

Desde una visión utópica, el Estado es quien debiera garantizar el goce de derechos y satisfacción de las necesidades básicas de su población, sin embargo, en la realidad mexicana, de acuerdo con cifras del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2019, p.1.10) para 2018, el número de personas en situación de pobreza era de 52,425,887, lo cual representa el 41.9% de la población; datos de ese mismo año apuntaban que 9,310,153 (7.4% de la población total) personas se encontraban en pobreza extrema. Estas preocupantes cifras, donde casi el 50% de los mexicanos vivían en pobreza y pobreza extrema, reflejan una alarmante desatención por parte de los gobiernos federales, estatales y municipales hacia la población, en este sentido, las OSC sin fines de lucro actúan como un desahogo para las carencias sociales en temas de salud, educación, recreación, nutrición, etc. tan solo en México datos del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, a julio de 2014 se contaba con 27 mil 18 actores sociales inscritos en todo el país; con presencia de 5,413 en la Ciudad de México; 2,372 en el Estado de México y 1,939 en Veracruz, por mencionar algunos.

En este contexto tan complejo de carencias y demandas sociales, el sector no lucrativo cumple, entre muchas otras actividades, con prestar servicios y procurar un financiamiento para cubrir dichos servicios. Sin embargo, el Estado no es garante de recursos para que las Organizaciones de la Sociedad Civil no lucrativas operen, datos de Ávila y Ramos (2019) establecen que las OSC “recibieron durante 2018 más de 2 mil 700 millones de pesos de la administración pública federal, de acuerdo con cifras oficiales. Sin embargo, esta cantidad es casi un 50 % menor a lo otorgado en 2017 y fue repartida entre 2 mil 275 organizaciones, el

6.4 % del total registradas. [...] Sin embargo, no todas las OSC financiadas con recursos públicos vienen en realidad de la sociedad civil. Casi el 50 % de ellas son en realidad organismos identificados como “gongos”, es decir, “organizaciones gubernamentales no gubernamentales” (government no government), como las federaciones deportivas coordinadas por la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y los institutos estatales y delegaciones del Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA)” (p.1).

Cabe destacar que en el contexto actual, las OCS en México pueden acceder a herramientas de capacitación, coinversión y programas de atención, tales como las mesas de diálogos semanales que organiza Indesol, en las que se tratan temas de interés para las organizaciones de la sociedad civil; los *AvisOSC* avisos de interés para las organizaciones en el Diario Oficial de la Federación; colaboración con instituciones que atienden distintas problemáticas, por ejemplo, el *Programa de Apoyo para Refugios Especializados para Mujeres Víctimas de Violencia de Género, sus Hijas e Hijos*, que trabaja en conjunto con refugios (OSC) para asegurar el acceso a una vida digna y a atención especializada para mujeres, niñas , niños y adolescentes, en este caso; Programas de Coinversión Social (PCS); Ejecutar Programas de Prevención de la Violencia contra las Mujeres (PAIMEF; Premio Nacional de Acción Voluntaria y Solidaria, que convoca a OSC, personas físicas, instituciones académicas, instituciones públicas y privadas para estimular la labor de su voluntariado. Si bien es cierto que existen una serie de posibilidades para acceder a ciertos recursos y estímulos, estos no son suficientes para asegurar el funcionamiento de las OSC que operan en México, en este contexto, aparecen las convocatorias y financiamientos de instancias públicas y privadas de extranjeras, resaltan:

- Ford Foundation: Proyectos para la equidad y justicia social en el mundo
- Fundación Oak: Apoyo a proyectos medioambientales y sociales
- Alert Youth Fund: Capital semilla para proyectos sociales de jóvenes
- Fundación Nando Peretti: Convocatoria de la Fundación Nando Peretti
- Global Fund for Women: Convocatoria del Fondo Global de Mujeres
- Fundación Interamericana: Convocatoria para apoyar a grupos de base en América Latina y el Caribe
- Fondo Mundial para la Innovación: Convocatoria para proyectos en innovación social y sostenibilidad

- La Fundación Interamericana: Donaciones para el desarrollo comunitario en América Latina y el Caribe
- Feminist Review Trust: Feminist Review Trust apoya proyectos que desarrollen capacidades de las mujeres
- HCF, Hilden Charitable Fund, fundación británica que financia organizaciones que trabajan en el sector de desarrollo comunitario, salud y educación en el Reino Unido (UK) y en países en vía de desarrollo: Financiamiento de proyectos en salud, educación y desarrollo comunitario

El contexto nacional respecto a las insuficiencias y la desatención gubernamentales hacia las necesidades de la población, contrasta con los bajos montos del presupuesto público que son destinados a financiar proyectos de las OSC, así como la urgencia que tiene el sector no lucrativo por diseñar, implementar, evaluar y reestructurar sus estrategias para la procuración de fondos y con ello atender las demandas de su población objetivo. Por ello, buscar diferentes maneras para obtener recursos se vuelve una misión inherente de las OSC, esto implica diseñar y planificar estrategias para la procuración de fondos, o bien, captación de recursos.

De acuerdo con la Junta Asistencia Privada del Distrito Federal (2014) las potenciales fuentes para procurar fondos son:

Donativos por individuos, empresas o fundaciones  
 Aportaciones de dependencias gubernamentales por medio de la participación de proyectos a través de convocatorias  
 Aportaciones de organismos internacionales, multinacionales o multilaterales por medio de la participación de proyectos con convocatorias  
 Cuotas de recuperación  
 Generación de ingresos  
 Premios y reconocimientos  
 Rendimientos. (p.1)

Las OSC implementan todos los métodos posibles; para continuar en funcionamiento, desde los más comunes (como los mencionados anteriormente por la Junta de Asistencia Privada del D.F.) e incluso todas las alternativas que se les presente, como eventos, ventas de donativos es especie excedentes, entre otras.

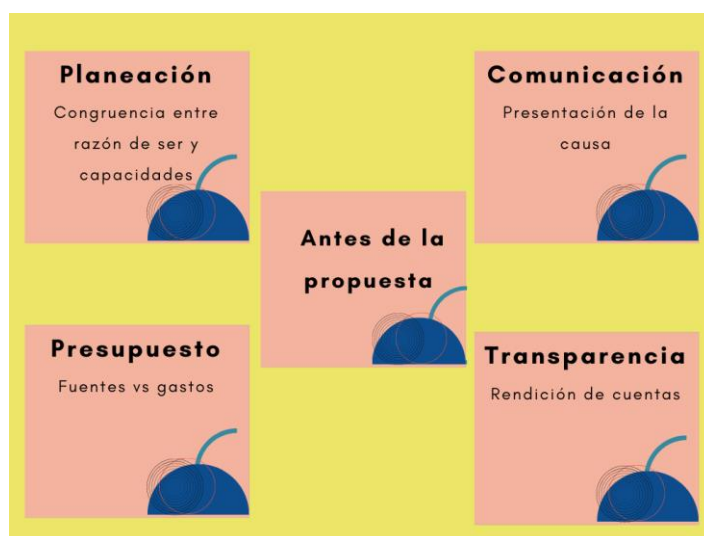
La procuración y en especial la presentación de proyectos exitosos son en realidad una consecuencia de muchos otros aspectos relacionados con el desarrollo y fortalecimiento de una institución, estos hacen posible pasar del nivel de proyectos a convertirse y consolidarse en verdaderas organizaciones, sin importar su tamaño. (De la Vega, 2015, p. 34).

Existe una gran disparidad entre los donantes y las cifras donadas del sector privado respecto al sector público, sin dejar de lado, otro gran contraste; los requerimientos y especificaciones en la presentación de propuestas escritas, es decir, los proyectos sociales; su composición y características. Este requerimiento comúnmente no aplica para los donantes individuales.

Para la presentación escrita de sus hipótesis de intervención, o bien proyectos sociales, los procuradores de fondos encargados de esta actividad deben tener un conocimiento total de la causa para la que trabajan, el origen y composición de la OSC, su población, el alcance que tienen, las actividades que plantea el proyecto, el presupuesto solicitado y los recursos que el proyecto traza, estas características parecerían poco complejas para un profesional que labora en una institución, sin embargo, los gestores de proyectos no siempre cuentan con esta información, sobre todo cuando se habla de instituciones grandes, aun cuando este bien posicionadas. En la figura 5 el diagrama que esboza De la Vega (2015) de un diagrama con las dimensiones del fortalecimiento para una adecuada presentación de proyectos, un proceso imprescindible para el procurador de fondos de las OSC:

Figura 5

*Dimensiones del fortalecimiento para una adecuada presentación de proyectos.*

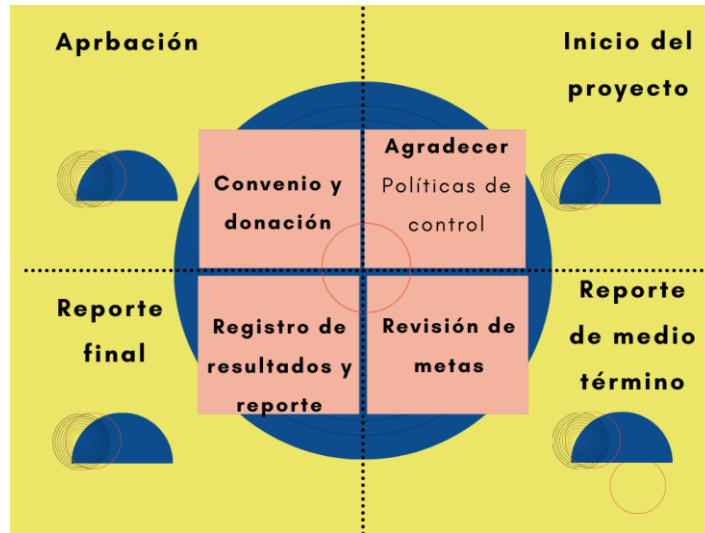


Fuente: Elaboración propia con información de De la Vega (2015).

Los proyectos sociales, una vez que son elaborados, presentados para su revisión y posteriormente aprobados para su financiamiento, en ocasiones tienen etapas distintas, lo cual depende del donador, De la Vega (2015) formuló el ciclo de un proyecto social en la figura 6:

Figura 6

*Ciclo de un proyecto social*



Fuente: Elaboración propia con información de De la Vega (2015).

Las características tomadas en cuenta en el diseño de la propuesta no son inamovibles y pueden encontrarse sujetas a ajustes, mejoras e imprevistos, ya sean por observaciones del donante, o bien por el contexto de la OSC que así lo requiere.

Finalmente, es necesario establecer que la Procuración de Fondos se vale de estrategias de comunicación para visibilizarían de las acciones organizadas; metodología y sustento teórico para la gestión de proyectos e intervención social; así como relaciones públicas que generan alianzas entre donadores e instituciones, dichas estrategias se abordan en el apartado siguiente.

## 2.5 ESTRATEGIAS PARA LA PROCURACIÓN DE FONDOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

El procurado de fondos, no es un empleado más de la OSC, de acuerdo con el Albergue Infantil Los Pinos, A.C. (s.f.) “el procurador de fondos lleva el nombre de la institución en sus maneras de vestir, de hablar, de desenvolverse. La donación captada es, en consecuencia, una forma indirecta de aprobar la obra a través de la aceptación del promotor de donativos” (p.6).

Las OSC sin fines de lucro que se dedican al fortalecimiento institucional de otras organizaciones del mismo ámbito, han desarrollado estrategias para la PE, en este caso se habla de procuración de fondos y las estrategias para lograrlo de manera exitosa. El Centro de Integración Juvenil (2018) establece como parte de sus estrategias de recaudación:

Conocer al prospecto: Conocer al donante y/o recaudadora, no sólo permite conocer el origen de los recursos, sino también identificar sus intereses y objetivos, lo cual favorece la labor de empatía con la causa.

Buscar la empatía con la causa de CIJ: Sensibilizar respecto al problema de las adicciones y despertar el interés por apoyar la causa.

Identificar las necesidades propias: Conocer e identificar las necesidades del CIJ en la localidad es fundamental para planear el tipo de donantes que se requiere, así como la cantidad que se pretende recaudar.

Planeación de actividades: La planeación de actividades y el establecimiento de metas permitirá establecer acciones específicas con una temporalidad determinada.

Contar con un proyecto: Conocer los proyectos de la institución permite plantear propuestas concretas. Es importante saber exactamente para qué queremos el recurso. Por ejemplo, un terrero, construcción, equipamiento, computadoras, impresión de material institucional, etc.

Potenciales fuentes de financiamiento: Es importante identificar las fuentes de financiamiento a nivel nacional e internacional, tanto públicas como privadas y familiarizarse con sus procesos, fechas, términos, etc.

Plantear con precisión el trabajo y actuar con profesionalismo y transparencia: Un donante quiere saber en qué se utilizó su recurso y sobre todo, qué beneficio tuvo para la población, por lo que no basta dar a conocer los alcances, sino traducirlos en acciones y coberturas.

Nombrar responsables por acción: La labor de recaudación es de todo el Patronato, de acuerdo a la responsabilidad de cada uno.

Calendarización de cada meta trazada: permite conocer las fechas planteadas para el cumplimiento de objetivos. Es importante considerar fechas en el corto y largo plazo.

Informar a la Comunidad: No basta sólo con dar a conocer a los donantes los resultados del trabajo y las evidencias de su inversión, sino también se debe hacer saber a la comunidad de los logros y avances, ya que esto dará confianza a otros posibles donadores. (pp. 11-18).

En México, hay lineamientos fiscales y legales que regulan la labor de las organizaciones civiles, permitiéndoles actuar en el marco de la legalidad y bajo condiciones de apoyo a través de un complejo marco de subvenciones y apoyo a la deducibilidad de donativos.

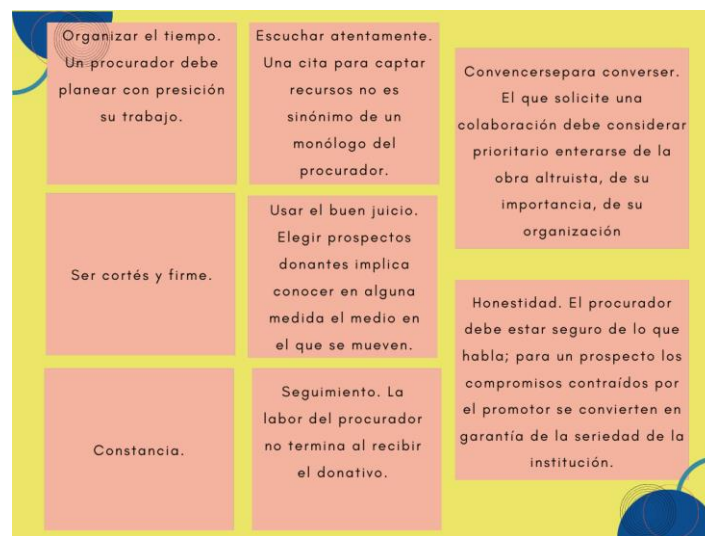
Las organizaciones con profesionales en el área de Procuración de fondos que han desempeñado este empleo por más tiempo saben que, tal como lo reafirma Suarez (2017) “las OSC, cuando buscan donaciones de individuos, se enfocan principalmente en los donantes de un nivel socio económico muy alto, cuando estos niveles no representan más del 3% de la población total” (p.8).

Esta práctica hace que no se busquen los recursos en personas de niveles económicos de ingreso medio-alto, medio, medio bajo y bajo ingreso. Además de las donaciones, la

población que permite a las OSC tener ingresos son aquellos usuarios o familiares de los usuarios de las instituciones, generalmente aportando cuotas simbólicas por los servicios que prestan las OSC. Además, dentro de las características y aptitudes que un procurador de fondos ostenta, la figura 7 menciona la propuesta de Acosta (2016):

Figura 7

*Características y aptitudes del Procurador de Fondos*



Fuente: Elaboración propia con información de Acosta 2016.

Todas estas características y aptitudes que menciona Acosta (2016) son relevantes como parte de la estrategia para la captación de la mayor cantidad de recursos posibles para cada institución, pues como se ha mencionado, los recursos tanto públicos como privados a los que pueden acceder las OSC son en sí, limitados.

La PE es un proceso colectivo y participativo, por ello, las estrategias que sean implementadas para la procuración de fondos, luego de ser seleccionadas, es necesario que sean ejecutadas con un apego estricto a la planeación que se realizó, pues al tratarse de planeaciones estratégicas anuales (o bien, de acuerdo con lo establecido por cada OSC) son documentos que abonan a una adecuada toma de decisiones dentro de las organizaciones y deben ser cumplidas con el mayor apego posible. En el siguiente apartado, se presenta un acercamiento a las OSC que operan en México especializadas en atender niñas, niños y adolescentes, así como las principales problemáticas en las cuales intervienen.



## 2.6 ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL ESPECIALIZADAS EN LA ATENCIÓN DE NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES

Las OSC se han convertido en instituciones necesarias para el fomento de la participación social y también para la atención de asuntos urgentes tales como problemas dentro de las comunidades y en respuesta a las necesidades identificadas, se han abocado también, a la búsqueda de paradigmas para el desarrollo de la población que atienden, obteniendo como respuesta estrategias, proyectos, programas y demás propuestas para mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Las organizaciones no gubernamentales son un elemento importante en la protección y promoción de los derechos de niñas, niños y adolescentes. Sus contribuciones pueden incluir tareas de concienciación y vigilancia, investigación y documentación, y proyectos de habilitación de la comunidad, entre otros. Las OSC que atienden a niñas, niños y adolescentes son especialmente necesarias, pues se especializan en un grupo vulnerable prioritario. De acuerdo con UNICEF (2013) “Se considera niño o niña a toda persona desde su nacimiento hasta los doce años, inclusive; y adolescente, a toda persona desde los trece años hasta alcanzar la mayoría de edad” (p.1).

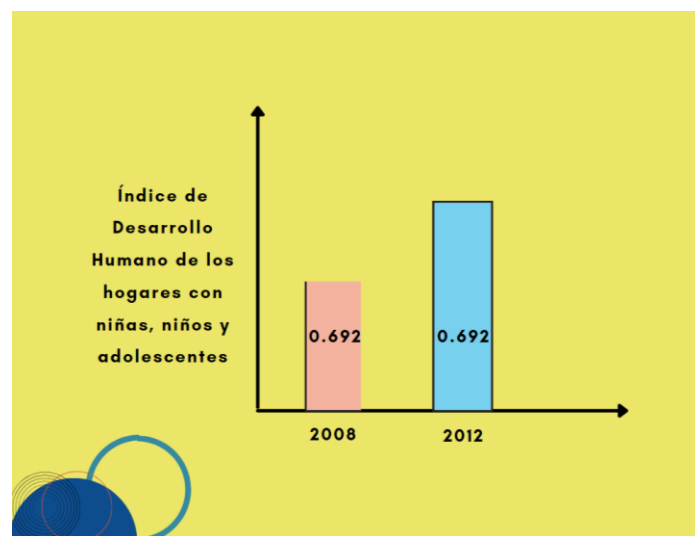
Datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) arrojan que, de “los más de 119 millones de habitantes del país, 32.8% tienen menos de 18 años, y están distribuidos en casi la misma proporción en tres grupos de edad: 32% son niños y niñas menores de cinco años, 34% tienen entre 6 y 11 años, y 34% son adolescentes entre 12 y 17 años” (P.1). Es decir, que una gran parte de la población a nivel nacional se conforma de niñas, niños y adolescentes y aunque la sociedad mexicana se organiza en familias (predominantemente) estos grupos, son el principal ambiente de desarrollo de dicha población, sin embargo, las familias inmersas en contextos de desventajas sociales y/o económicas se ven afectadas por el contexto nacional, en cuestiones de migración, pobreza, desigualdad, acceso a servicios básicos, educación, salud, vivienda, alimentación, recreación, etc. todas estas características son importantes pues las condiciones en las que se desarrolla la vida de las personas están estrictamente vinculados con el cumplimiento de sus derechos.

El desarrollo humano es entendido como la condición para que las personas amplíen sus posibilidades de elegir entre distintos tipos de vida. El Índice de Desarrollo Humano (IDH)

“sintetiza el avance en tres dimensiones básicas para el desarrollo: salud, educación y acceso a recursos. Éstas se relacionan con las categorías de derecho a la supervivencia y al desarrollo. Gozar de educación, de salud y de un ingreso suficiente son, además, condiciones que abren la puerta o facilitan el ejercicio progresivo de otros derechos, como al trabajo, a la seguridad social, a la participación, etc.” (PNUD, 2015, p.1).

De acuerdo con la Oficina de Investigación en Desarrollo humano (PNUD) en 2008, el IDH de los hogares con niñas, niños y adolescentes era de 0.692, lo cual para 2012 cambió a 0.708, esto quiere decir que tuvo una tasa de crecimiento del 2.33%. Lo cual se ejemplifica en la figura 8:

Figura 8  
*Índice de Desarrollo Humano*



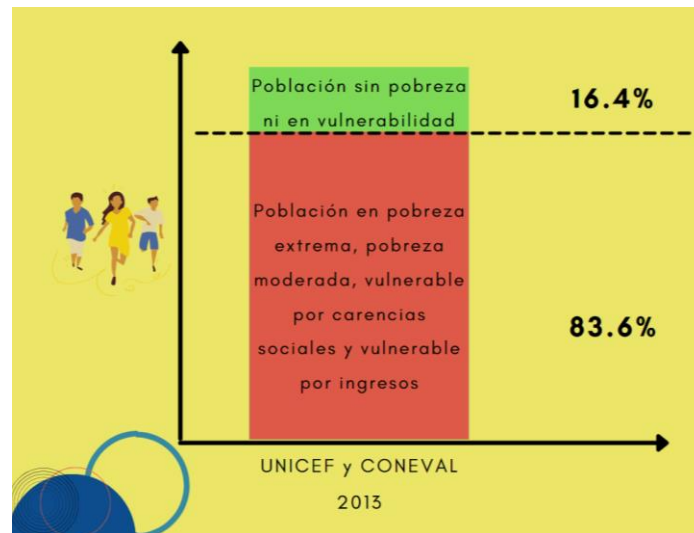
Fuente: Elaboración propia con información de PNUD 2015.

Aunque esta información arroja que hubo un aumento en el porcentaje de IDH, la complejidad de la realidad mexicana para las niñas, niños y adolescentes y las carencias socioeconómicas reducen las posibilidades de desarrollo. Aunado a que las mujeres enfrentan desigualdades de género que disminuyen sus posibilidades de desarrollo.

En cuestiones específicas, datos de la UNICEF y CONEVAL (2013) dicen que el 83.6% de la población de 0 a 17 años se encuentra en situación de pobreza extrema, pobreza moderada, vulnerable por carencias sociales y vulnerable por ingresos, es decir, solo el 16.4% de las niñas, niños y adolescentes no son población pobre ni vulnerable (véase figura 9).

Figura 9

*Índice de Desarrollo Humano*



Fuente: Elaboración propia con información de UNICEF y CONEVAL 2013.

Si sumamos que casi el 70% de la población de 0 a 17 años tiene carencias por acceso a la seguridad social, o que el Módulo de Trabajo Infantil de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) mostró que 2.5 millones de niñas, niños y adolescentes de 5 a 17 años (de un total de 29.3 millones) realizaban actividades económicas, este elevado IDH parece, de cierta forma, alejado de la realidad de la infancia y a adolescencia mexicana, por mencionar algunos datos.

A ello se le suma que, acuerdo con la UNICEF (2018) 1 de cada 3 niñas y niños de 6 a 11 años presenta sobrepeso y obesidad; 8 de cada 10 niñas y niños de 6° de primaria no alcanzan los logros esperados en las áreas de lenguaje y comunicación; 6 de cada 10 niñas y niños de 1 a 14 años han experimentado algún método de disciplina violenta; De los casi 40 millones de niños, niñas y adolescentes que viven en México, más de la mitad se encuentran en situación de pobreza y 4 millones viven en pobreza extrema; El 91% de niñas, niños y adolescentes indígenas viven en condiciones de pobreza; Casi 3 de cada 10 adolescentes de entre 15 y 17 años se encuentran fuera de la escuela entre otras decenas de datos de violencia sexual, migración, discriminación, etc. que aquí no se mencionaron.

Para hacer un contraste con el contexto de las niñas, niños y adolescentes, y el gasto público para políticas y programas sociales que el gobierno asigna, la Red por los Derechos de la Infancia en México (REDIM, 2015) menciona que

México es uno de los países con menor gasto público en salud entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2014). Lo anterior se traduce en que el costo de la salud depende de la capacidad privada de compra de los hogares, lo que significa menores posibilidades de desarrollo humano para los hogares con menores ingresos y para quienes tienen que incurrir en un gasto catastrófico a fin de atender su salud. (p.5).

Esta misma institución asegura que, la relación observada entre el gasto en salud en 2012 y el Índice de Salud es inversa: el gasto público fue mayor en los grupos poblacionales de mayor edad, pero la esperanza de vida disminuía conforme aumentaba la edad de las personas. Así, “niñas y niños en la primera infancia fueron quienes menos gasto por beneficiario recibieron en 2012, y fueron quienes tuvieron el mayor Índice de Salud” (REDIM, 2015, p.8) aunque la población de niñas, niños y adolescentes representa un gran porcentaje a nivel nacional, es también un grupo al cual se le invierte menor cantidad del presupuesto público para su atención en temas de salud.

En un contexto tan complejo para niñas, niños y adolescentes, las OSC son, nuevamente, un desahogo para el estado, pues se encargan de atender (en cierta medida) a poblaciones prioritarias específicas, sin embargo, surge la cuestión de ¿Qué sucede con el resto de los niños que se encuentran en acceso nulo a derechos humanos fundamentales y que no pueden acceder a un programa del tercer sector? Aunque las instituciones del tercer sector sean cada vez más, también surge otro cuestionamiento: no existen recursos necesarios y suficientes para todas las OSC del país, es por ello que cada organización debe contar con mayor preparación y profesionalización en el área de planeación estratégica, con énfasis en la procuración de fondos para la gestión de la mayor cantidad de recursos posibles y con ello asegurar la implementación de programas y proyectos de calidad con el mayor alcance posible. Toral, (2018) menciona que, si bien

[...] el nombre de la organización no necesariamente hace explícita su vocación o acciones, es posible aproximarse a los temas más recurrentes a través de su análisis. Luego de retirar palabras comunes como “fundación”, “centro”, “asociación”, “México”, entre otras, es posible identificar algunos temas. Por ejemplo, la palabra “mujer” es una de las que más sale a relucir, seguida de “vida”. En un segundo grupo de frecuencias se encuentra “educación” y “cultura”. Finalmente, es posible identificar

un tercer grupo más diverso de palabras, en las que resaltan algunas como “jóvenes”, “niños”, “sustentable” y “rehabilitación. (p.1).

La realidad del tercer sector sin fines de lucro en México apunta a cantidades reducidas de directorios de las OSC, se cuenta con información de la existencia de 3 directorios; el Directorio Nacional de Organizaciones de la Sociedad Civil por la Confederación Nacional de Asociaciones Civiles Mexicanas A.C.; el Directorio Nacional de Organizaciones de la Sociedad Civil de la Secretaria de Gobernación y el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil a cargo de Indesol, esto tiene que ver con la naturaleza cambiante de dichas instituciones, sin embargo, este informe de Toral (2018) así como las palabras con mayor número de repeticiones, permiten dar cuenta de que existen, con una gran mayoría, OSC dedicadas a atender niñas, niños y adolescentes.

Aunado a esto, “las OSC representan 21% de todo el valor agregado en el sector educativo; 12% en el campo de las artes, el entretenimiento, y la recreación; y casi el 5% en salud y asistencia social” (Lester, 2018, p.20). Todas estas temáticas centrales están vinculadas con la atención hacía niñas, niños y adolescentes, así mismo, instituciones como Indesol, apoya a las OSC con recursos económicos, técnicos, humanos, etc. para que estas organizaciones desarrollen actividades en temas de Desarrollo integral comunitario, Promoción de actividades culturales, científicas y deportivas, de Asistencia social, Educativas, por mencionar algunas.

## CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LAS Y LOS TRABAJADORES SOCIALES EN EL ÁREA DE PROCURACIÓN DE FONDOS

En este capítulo se abordan las estrategias metodológicas que fueron empleadas, desde el objeto de estudio, el supuesto hipotético, la perspectiva del estudio, los casos de estudio, el instrumento, las estrategias de inserción al campo, el análisis e interpretación de datos, así como consideraciones éticas para el manejo de la información.

A lo largo del capítulo se puede encontrar como fue el procedimiento de la investigación, desde el qué sería estudiado, con las respectivas características teóricas y el apego del estudio por una en específico; el supuesto hipotético que se tenía sobre dicho objeto de estudio y los factores condicionantes para establecer este objeto, pues el marco teórico y contextual que se ha trabajado a lo largo de los capítulos está estrechamente vinculado con la estrategia metodológica. Se puede encontrar una breve semblanza y discusión sobre las implicaciones de la investigación social cuantitativa y la cualitativa y los representantes principales de ambos paradigmas, y las razones por las cuales este estudio obedece a un paradigma, basado en las propias exigencias del tópico que se investiga, y por supuesto, de las respuestas que se busca obtener.

También se encuentra una descripción detallada de los casos de estudio, el tipo de muestreo y los elementos que dan paso a dicho elemento, se detallan los instrumentos que se diseñaron, así como la fase de pilotaje a la cual fueron sometidos y por supuesto, las versiones que existieron de cada uno, se describe la técnica que se implementó en el estudio, así como el procedimiento que se siguió para el tratamiento e interpretación de los datos obtenidos, para finalizar con un apartado de consideraciones éticas a las que obedece la investigación social.

### 3.1 EL OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de esta investigación fue delimitado dentro de las dos corrientes teóricas vinculadas con el tercer sector; el enfoque no lucrativo y el enfoque de economía social. Aunque existen dos enfoques, este estudio se enmarca en lo no lucrativo, pues es este sector de las OSC el que no busca lucrar, además de priorizar la participación de voluntarios,

profesionales de distintas áreas, así como de beneficiarios directos e indirectos de los productos y servicios que ofrece, de igual manera, se busca la satisfacción de necesidades no atendidas por el Estado.

Si bien es cierto que la investigación se encuentra sustentada en la corriente teórica del tercer sector; el Enfoque no lucrativo, cabe mencionar que el estudio examinó las funciones que cumplen las y los trabajadores sociales dentro de OSC sin fines de lucro, ya que estas al estar directamente relacionadas con la búsqueda de la mejora de las condiciones de diferentes grupos y sectores sociales, se encuentra ligado estrechamente con el profesional del trabajo social, pues ambos se enmarcan en la demanda de un cambio que beneficie de manera eficaz a la población.

En este sentido, el profesionista pone en práctica las competencias que su formación teórica y práctica le han proporcionado, teniendo en cuenta que no solo se habla de una intervención directa con la población (que si bien es cierto es fundamental, no está limitado a ello), sino que es capaz de actuar desde otros ámbitos, tales como la planificación estratégica, específicamente en la procuración de fondos de OSC. Guadarrama (2007) agrega que:

En México existen pocos estudios orientados a examinar las formas de organización y administración de las organizaciones civiles y de las instituciones asistenciales privadas [...]. Todavía en menor proporción se cuenta con estudios sobre el perfil de los recursos humanos para la prestación de los servicios que proporcionan, su relación con el tipo de actividad que desarrollan y sobre las dimensiones, particularidades e impacto del trabajo voluntario. [...] Los estudios sobre el empleo en las organizaciones civiles mexicanas son escasos. (p. 1).

Es por ello que se desarrolló una investigación que dio cuenta de las funciones que se realizan desde trabajo social dentro de la planificación estratégica, recuperando las voces de profesionales insertados en el área, sin olvidar que las organizaciones civiles atienden a poblaciones específicas, en este caso, instituciones especializadas en niñas, niños y adolescentes, mismos que son atendidos gracias a la ejecución de proyectos sociales, y que, estos proyectos son ejecutados gracias a la gestión de recursos (procuración de fondos) en el sector público y privado.

En este sentido, el objetivo que tuvo la investigación fue: analizar las funciones de las y los trabajadores sociales en procuración de fondos dentro de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes, para potencializar la intervención de este profesionista. Con la finalidad de ser un planteamiento sobre acerca del fenómeno en cuestión, se formuló un supuesto hipotético apoyado en conocimientos organizados, dicho planteamiento se presenta a continuación.

### 3.1.1 SUPUESTO HIPOTÉTICO

Los supuestos hipotéticos en un trabajo científico, no se refieren a una conjetura, su valor radica en que reúne lo ya conocido con lo nuevo, con lo que se busca (Kopnin, 1969) “su formulación (en ocasiones) establece las relaciones existentes entre las variables de la investigación, y buscan ser un planteamiento acerca del fenómeno estudiado” (p.6). En este sentido el supuesto hipotético del que partió esta investigación concluye de la siguiente manera: El rol profesional de las y los trabajadores sociales dentro de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes no se concentra en la intervención asistencial, entendiéndola como el desarrollo de tareas de atención directa combinadas con funciones administrativas-burocráticas.

El rol profesional se refiere al quehacer profesional, es decir, tareas, actividades y funciones, así como los medios para realizar dichas concesiones; dentro de instituciones tales como las OSC, las y los profesionales en trabajo social desempeñan este rol más allá de un perfil de intervención asistencial. Para tener un acercamiento sistemático, la investigación tiene ciertos objetivos, mismos que se presentan en el siguiente apartado.

### 3.1.2 OBJETIVOS

Los objetivos de una investigación son una guía que permite acercarse al problema de manera ordenada y con un fin determinado, estos dan la pauta para saber que hacer; “son las tareas básicas que se cumplen en la creación de todo tipo de conocimiento científico. Los objetivos son aquellas metas específicas que se deben alcanzar para poder responder a una pregunta de investigación y que orientan el desarrollo de la investigación”. (Briones, 2003).

El objetivo general de la investigación es el siguiente: Analizar el rol profesional de las y los trabajadores sociales en procuración de fondos dentro de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes.



Así pues, el objetivo general, da la pauta de lo que se buscó con este estudio, sin embargo, para llegar a ello, fueron diseñados los objetivos específicos, es decir, los pasos a seguir para poder alcanzar el objetivo general, estos quedaron de la siguiente forma:

- Describir las actividades y tareas que realizan trabajadores sociales para la procuración fondos.
- Identificar los conocimientos, habilidades y actitudes que ponen en prácticas las y los trabajadores sociales en procuración fondos

El supuesto hipotético y los objetivos (general y específicos) responden a una perspectiva de la investigación social, misma que se profundiza en el siguiente apartado.

### 3.1.3 PERSPECTIVA DEL ESTUDIO

Con esta investigación se buscó tener un acercamiento con profesionales de trabajo social que se dedican, o se han dedicado a la procuración de fondos dentro de las organizaciones de la sociedad civil concretamente, instituciones sin fines de lucro dedicadas a la atención de niñas, niños y adolescentes.

“La perspectiva que cualquier investigación adopte va a estipular los procedimientos de estudio que se sigan. Cada paradigma mantiene una concepción diferente de lo que es la investigación, cómo investigar, qué investigar y para qué investigar” (Schuster, Puente, Andrada y Maiza, 2013, p.115). Cada perspectiva se selecciona de acuerdo con los supuestos que se ajusten mejor al fenómeno que se está investigando.

De acuerdo con Schuster, Puente, Andrada y Maiza, (2013) “el paradigma hace referencia al conjunto de creencias y actitudes, una visión del mundo compartida por un grupo de científicos que implica explícitamente una metodología determinada” (p.119). En este sentido, la autora habla del paradigma cuantitativo y el paradigma cualitativo de la investigación. Así, establece que en las ciencias sociales han predominado dos grandes perspectivas teóricas: el positivismo y la fenomenología.

El positivismo, con sus principales exponentes Augusto Comte (1857) y Émile Durkheim (1917) citados por Canales (1986), se fundamenta en el positivismo lógico, busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados

subjetivos de los individuos. El positivismo se ha determinado por la ciencia objetiva, basándose en los supuestos naturalistas, investigando objetos, animales, etc., es por lo que presenta limitaciones al estudiar fenómenos relacionados con el ser humano. Por otro lado:

La fenomenología posee una larga historia en la filosofía y la sociología, en los que destacan Hegel (1807), Husserl (1913), Berger y Luckman (1967), Bruyn (1962), entre otros. La fenomenología interpretativa como método de investigación se basa en la filosofía de Heidegger; su objetivo es comprender las habilidades, prácticas y experiencias cotidianas, y articular las similitudes y las diferencias en los significados, compromisos, prácticas, habilidades y experiencias de los seres humanos. (Mora, 2005, p. 107)

Este método busca un entendimiento de los fenómenos sociales desde la visión del sujeto, es por lo que se explora la manera en la cual el actor percibe la realidad. Se busca una comprensión personal de los motivos de cada actor.

Ambas perspectivas teóricas, positivistas y fenomenológicas, son empleadas para abordar problemas distintos, con objetivos distintos. Es así como se habla de dos métodos; el cuantitativo, el cual corresponde a un planteamiento epistemológico positivista y el cualitativo, que es denominado fenomenológico.

De acuerdo con Mora (2005) “Este planteamiento implica una visión restringida de la realidad social. Analiza y estudia aquellos fenómenos observables que son susceptibles de medición, análisis matemáticos y control experimental” (p.108). Este paradigma de investigación busca que la explicación de fenómenos sociales sea por medio de generalizaciones, sin embargo, se debe recordar que la realidad social es mucho más compleja y el uso de métodos cuantitativos, cuyas herramientas suponen muestras de análisis, tienden a cosificar a las y los sujetos, sumado a ello, dichos fenómenos son mucho más complejos para ser abordados específicamente con métodos cuantitativos.

Por otra parte, “el enfoque cualitativo es holístico, integral, trata de comprender los motivos que generan las reacciones humanas, en su propio contexto” (Mora, 2005, p. 108). Otra característica fundamental es que “se tiene muy en cuenta la realidad social que rodea al individuo, así como la flexibilidad y movilidad inherentes a su personalidad. No existe una única realidad, sino múltiples realidades interrelacionadas” (Cuba y Pérez, 1990, p. 88).

Gracias a que la perspectiva cualitativa permite a quien investiga extraer datos del mundo empírico de los actores, recuperando así su realidad y cómo interpreta el medio, esta investigación se realizó desde dicha perspectiva que, de acuerdo con Sampieri, Collado y Baptista (2014) “se fundamenta en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento del significado de las acciones de seres vivos, sobre todo de los humanos y sus instituciones (busca interpretar lo que va captando activamente)” (p.9). De esta manera, la investigación permitió acceder a interpretaciones del mundo social según las y los propios sujetos, permitiendo así, recuperar las voces de estos.

Se optó por una investigación con una perspectiva cualitativa- interpretativa, apoyada en la idea de que:

[...] tanto el estructural funcionalismo como el marxismo presentan limitaciones para dar cuenta de la realidad social de nuestra región. Ambos enfoques son de algún modo herederos de la tradición positivista del siglo XIX, pues comparten una creencia básica que subyace en las posiciones positivistas: la idea de que los fenómenos sociales son regidos por leyes universales que el científico social debe tratar de descubrir. (Tarrés, 2001, p. 78).

La investigación cualitativa, además de permitir conocer de manera detallada al proceso, más que al resultado del cómo se llevan a cabo las actividades y tareas de procuración de fondos, propicia una comunicación horizontal entre los involucrados en el estudio y consiente el acceso a datos mucho más profundos, esto por el tipo de estrategias de recolección de datos.

La escucha e interpretación de las distintas experiencias de cada profesional que participó en el estudio concede el acceso a información sobre las actividades, tareas y responsabilidades que los profesionales de la procuración de fondos desempeñan cotidianamente. El tipo de estudio, al ser cualitativo-interpretativo permite “la comprensión de la experiencia vivida por los seres humanos que, pese a la influencia de las estructuras poseen espacios de libertad y son sujetos portadores y productores de significados sociales o culturales” (Tarrés, 2001, p.80). Gracias a la riqueza de lo cualitativo, es posible construir una imagen compleja y holística de las experiencias de las y los sujetos de estudio, descubriendo las detalladas perspectivas de las y los sujetos, todo ello con la particularidad de que se busca conducir la investigación en una situación cotidiana.

Las investigadoras e investigadores cualitativos indagan en situaciones naturales, intentando dar sentido o interpretar los fenómenos en los términos del significado que las personas les otorgan. La investigación cualitativa abarca el estudio, uso y recolección de una variedad de materiales empíricos –estudio de caso, experiencia personal, introspectiva, historia de vida, entrevista, textos observacionales, históricos, interaccionales y visuales- que describen los momentos habituales y problemáticos y los significados en la vida de los individuos. (Denzin y Lincoln 1994, p. 2).

De esta manera, permitirse escuchar a las y los trabajadores y trabajadoras sociales que participan como procuradores de fondos, brinda una aproximación a la visión de dicho profesional en OSC, donde se les asocia comúnmente con cuestiones operativas, ello abre las posibilidades a nuevos campos laborales donde se emplean habilidades y competencias que desde la formación académica se adquieren, tales como gestión de proyectos, estrategias de comunicación y procesos de evaluación. Es el siguiente apartado se revisan a fondo los casos de estudio y sus características.

### 3.2 CASOS DE ESTUDIO

Se retomaron como casos de estudio a cinco trabajadoras y trabajadores sociales, ya que acceder a profesionales con la particularidad de tener experiencia profesional en la procuración de fondos dentro de OSC especializadas en la atención de NNA implicó una labor compleja, puesto que “el trabajo social y su intervención en OSC está orientada a la intervención para el cambio, con funciones de atención directa y diagnóstico social; así como a la intervención asistencial, con tareas de atención directa combinadas con funciones administrativas-burocráticas” (Ballesteros, Viscarret y Úriz, 2013, p. 43).

En la investigación cualitativa, como ya se ha explicado, es trascendental recuperar las experiencias de los actores, más que una búsqueda de estadísticas o reglas generales, se buscó recuperar las voces de profesionales que trabajan o han trabajado en el área de procuración de fondos y que por supuesto, forman parte de un universo, y fueron elegidas mediante la representación socio estructural, lo cual implica que, “cada miembro seleccionado representa un nivel en la estructura social del objeto de investigación” (Navarrete, 2000, p.168). Los criterios tomados en cuenta para la elección de los casos de estudio fueron:

**Con estudios de nivel Licenciatura y más.** Contar con este grado académico, permite que las y los trabajadores sociales se encuentren calificados, capacitados y

con conocimientos propios de una formación de nivel superior (universidad y posgrado) para ejecutar tareas propias de un procurador de fondos, tales como gestión de proyectos sociales, estrategias de comunicación, conocimientos teórico metodológicas, así como diseño de planes anuales (diseño de indicadores, metas y objetivos).

**Que se desempeñen o hayan desempeñado en cargos de Procuración de Fondos dentro de Organizaciones No Gubernamentales sin fines de lucro.** Para este estudio fue necesario que los participantes contaran con una experiencia mínima de seis meses en un puesto de procuración de fondos, con la finalidad de que los profesionales dieran cuenta de su experiencia laboral en este tipo de puesto, es así como fue posible asegurar que los testimonios recopilados fueran desde la experiencia del profesional, pudiendo rescatar los conocimientos, habilidades y actitudes en el área de planificación estratégica y gestión de recursos.

**De cualquier estado de la República Mexicana.** Una de las etapas para el análisis de la información involucró la búsqueda de similitudes y diferencias en cuanto a los testimonios pertenecientes a las categorías de análisis (que se vinculan con la experiencia del ejercicio profesional) las experiencias de los profesionales provenientes de distintos estados de la República Mexicana, le dio una mayor variedad y riqueza al estudio, pues al tratarse de contextos distintos, las experiencias laborales varían. Cabe mencionar que el trabajo de campo se realizó vía plataformas virtuales, por lo cual no fue necesario el traslado a otros estados/municipios.

### 3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La selección de las técnicas e instrumentos adecuados para la recopilación de datos se llevó a cabo luego de un análisis de las tan variadas opciones que permiten conocer las experiencias, actividades y conocimientos que las y los trabajadores sociales han adquirido tras su trayectoria profesional en el área de planificación estratégica en el tercer sector.

A continuación, se hace una descripción detallada de la técnica y los instrumentos utilizados para el estudio en el orden en el cual fueron empleados, por ello, en primer lugar, se aborda el cuestionario que fue respondido previo a la entrevista, siendo esta técnica el segundo apartado, para finalizar con el instrumento complementario; la guía de entrevista. Los dos instrumentos que aquí se abordan son un cuestionario y una guía de entrevista, orientados a

cubrir aspectos como 1) la trayectoria profesional y especialización en planeación estratégica y procuración de fondos y 2) experiencias laborales y académicas, conocimientos, habilidades y actitudes que se ponen en práctica en el puesto de procurador de fondos, estrategias para la procuración de fondos y beneficios para las niñas, niños y adolescentes, respectivamente, todo esto debido a que, es necesario escuchar las “descripciones explícitas y los significados expresados, así como los que se ‘dice entre líneas’” (Kvale, 2008, p.21).

En este sentido, la entrevista constituye una herramienta de comunicación y una técnica de investigación fundamental en las ciencias sociales que, entre muchas otras características, tuvo como propósito recopilar información necesaria para la investigación por medio de una interacción verbal y no verbal entre un entrevistado y una entrevistadora.

### 3.3.1. CUESTIONARIO

El cuestionario tiene como característica la poca relación directa de las y los sujetos con la persona que los aplica, sin embargo, es un instrumento muy útil para la recolección de datos.

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo. (Muñoz, 2003, p.3).

En el cuestionario abordó de manera central, la trayectoria profesional de las y los sujetos, entendiendo que esta categoría permite tener un mayor conocimiento sobre el impacto que tiene la formación profesional en el desempeño de los profesionales, así como el recorrido laboral que desarrollan o desarrollaron en un periodo de tiempo; al respecto, Light, Mariden y Corl (1990) define la trayectoria profesional como:

[...] una serie de etapas sucesivas de puestos de trabajo o actividades laborales que suceden, idealmente, en forma ascendente y jerárquica y que viven las personas a lo largo de su historia laboral. En muchos casos las trayectorias profesionales implican una formación especializada en un área del conocimiento que le facilita a la persona escalar a un puesto o actividad de mayor jerarquía. (p.8)

Para tener un correcto (en términos de recolección de la información) acercamiento con las y los sujetos estudiados, fue preciso que estos tuvieran experiencia en el campo de trabajo, para con ello analizar las rutas o caminos que construyeron su desarrollo y actividad profesional, la información recopilada por medio de los cuestionarios fue posible, entre otros

elementos, comprender los procesos implicados en el desarrollo de las trayectorias profesionales y en la práctica profesional.

“La reconstrucción de las trayectorias permite recuperar el bagaje de saberes, habilidades y destrezas adquiridas por el egresado o trabajador en el desarrollo de su vida profesional” (Boado, 2009, p.6). En términos de la investigación, la trayectoria profesional de las y los trabajadores sociales involucrados en la procuración de fondos de OSC especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes se aborda de manera concreta en el cuestionario, sin embargo, por medio del desarrollo de la entrevista, auxiliada por la guía de entrevista, este aspecto se profundiza, permitiendo recopilar la información de la siguiente manera: el cuestionario abarca características de la trayectoria profesional, tales como sectores donde han laborado, antigüedad en el área de PE, así como el grado académico, entre otros y por otro lado, la entrevista cumplió la función de profundizar en el discurso de las y los sujetos que expresan los conocimientos, habilidades, roles, así como tareas y funciones que desempeñaron, o en su caso, adquirieron durante sus respectivas experiencias profesionales. Este instrumento tuvo como objetivo: Conocer el recorrido laboral que desarrollan o desarrollaron las y los trabajadores sociales en procuración de fondos. En este sentido, se dividió en cuatro secciones, que, a su vez, contenían una serie de preguntas y quedó de la siguiente forma:

**Grado de especialización académica.** A partir de ello, fue posible identificar si las y los trabajadores y trabajadoras sociales que participaron en el estudio contaban con cierto grado de especialización respecto a los temas vinculados con la procuración de fondos, y qué rol desempeña esta especialización en su ejercicio profesional. Las preguntas fueron cerradas (de opción múltiple):

- ¿Cuál es su último nivel de estudios con título?
- ¿Tiene alguna formación especializada en el área de planificación estratégica o procuración de fondos?
- En caso de haber respondido "Sí", mencione cuál

**Antigüedad.** Esta categoría fue necesaria para vincular las experiencias laborales de cada persona entrevistada con su discurso; pudiendo identificar así (con algunas y algunos sujetos) los cambios que ha tenido la procuración de fondos, en función de la época en que se realiza o realizó. Además, de forma general, la antigüedad de las y los trabajadores sociales en

áreas de procuración de fondos aseguró que tuvieran una idea clara de cómo intervienen como profesionales en la planificación estratégica. Las preguntas fueron cerradas (de opción múltiple):

- ¿Cuánto tiempo ha laborado en Organizaciones de la Sociedad Civil?
- ¿Cuánto tiempo ha laborado en el área de procuración de fondos?

**Trayectoria profesional.** Este elemento se vinculó en el proceso de análisis de la información, pues al analizar los discursos de las y los sujetos, las rutas que su trayectoria profesional ha tomado se relacionan con el propio desempeño en procuración de fondos, complementando, o bien, comparando el papel desempeñado en procuración de fondos y en otras áreas/sectores. Las preguntas fueron cerradas (de opción múltiple):

- Antes de formar parte del área de procuración de fondos, ¿Desempeñó otro puesto dentro de una OSC sin fines de lucro?
- ¿En cuál o cuáles de estos sectores labora o ha laborado?
- En caso de haber respondido "Tercer sector" ¿A cuál enfoque pertenecen las instituciones donde ha laborado?

Se añadió la pregunta: ¿Le interesaría brindar una entrevista para compartir su experiencia profesional como trabajador social en el área de procuración de fondos dentro de una OSC? Y con ello identificar a los profesionales interesados en compartir su experiencia profesional.

El cuestionario fue, en primer momento, diseñado en la aplicación: Google Docs por medio de una de sus herramientas: Formularios de Google, que permite crear un documento para recoger información vía correo electrónico. Una vez se tuvo, fue enviado y respondido, pues se envió al correo electrónico de los entrevistados con una semana de anticipación a la entrevista, permitiendo así registrar aspectos importantes para la entrevista, tales como el permiso para ser (o no) grabado su testimonio, y para posteriormente tener la tabla de datos de los participantes.

Este cuestionario, pasó por una fase de pilotaje, la cual tuvo como resultado la modificación del instrumento, generando así una nueva versión. Para la implementación del cuestionario se generó la siguiente consideración: durante el primer contacto con los



entrevistados es necesario informarles que todos los datos solicitados son con una finalidad académica. La fase de pilotaje permitió encontrar las áreas de oportunidad del cuestionario respecto a los datos que aportó al estudio, por lo que luego de ser respondido por las y los sujetos participantes en la prueba piloto, fue reformulado para su posterior aplicación. Cabe destacar que este instrumento fue respondido de manera casi inmediata por parte de las y los trabajadores sociales que participaron en el pilotaje. El cuestionario permitió, además, el paralelismo con la entrevista.

### 3.3.2. ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

La entrevista es una técnica de investigación que, por medio de un diálogo, permite obtener información del entrevistado: es una conversación directa, metódica y planificada de antemano, entre dos (o más) personas, una de las cuales, el entrevistador, intenta obtener información de la otra u otras personas.

Tomando a Kvale (2008) respecto a la entrevista semi - estructurada, “se intenta entender el mundo cotidiano vivido desde la propia perspectiva de las y los sujetos. Esta trata de obtener descripciones del mundo vivido de los entrevistados con respecto a la interpretación del significado de los fenómenos descritos” [...] (p.34). En este caso específico, cada entrevista que se desarrolló con las y los sujetos tuvo como eje rector, escuchar las experiencias de las y los participantes en su desempeño laboral, para posteriormente llegar a un entendimiento de los significados de los temas centrales en el discurso de las y los trabajadores sociales entrevistados. El enfoque de este tipo de entrevista:

[...] se centra en cuestiones particulares: no es ni estrictamente estructurada con preguntas estándar ni enteramente no-directiva, mediante preguntas abiertas, la entrevista se centra en el asunto de la investigación. Corresponde entonces a los sujetos aportar los aspectos que encuentran importantes en relación con ese. Asunto El entrevistador conduce a la persona hacia ciertos temas, pero no a opiniones específicas sobre ellos. (Kvale, 2008, p. 36).

Si bien es cierto que, al desarrollar las entrevistas la investigadora hizo uso de un guion, está en ningún momento se limitó a hacer las preguntas escritas, por el contrario, se añadieron cuestionamientos que surgieron a partir de los testimonios de las y los entrevistados, y que por supuesto, abonaron al proceso de análisis de la información.

Finalmente, la entrevista se guió por la búsqueda de “relatos matizados de diferentes aspectos del mundo de la vida del entrevistado” (Kvale, 2008, P.40). Es decir, los discursos que se obtuvieron a partir de las entrevistas dieron cuenta de las distintas experiencias de las y los trabajadores sociales como procuradores de fondos, pues, aunque se habla de perfiles laborales y académicos “similares” sus experiencias en estos ámbitos son muy distintas y valió la pena escuchar, analizar e interpretar cada uno de ellos.

La guía de entrevista, un documento que dirige o encamina el camino a seguir durante la entrevista, tiene posibilidades de ser flexible durante el desarrollo de la entrevista, por lo cual para el estudio se diseñó este importante instrumento para guiar la conversación con los actores, la guía tuvo como objetivo: Analizar el rol profesional de las y los trabajadores sociales en procuración de fondos dentro de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes. “La guía de entrevista es un documento que contiene los temas, preguntas sugeridas y aspectos a analizar en una entrevista” (Ortiz, 2015, p. 3).

El instrumento fue dividido en seis secciones, las cuales, a su vez tienen preguntas por sección:

**Datos de la entrevista.** (En este apartado, fue llenado por la investigadora, previo al desarrollo de la entrevista) Tuvo la finalidad de proporcionar datos para la identificación del entrevistado durante el proceso de análisis de la información.

- Hora de inicio/hora de término
- Fecha
- Nombre del entrevistado

**Trayectoria profesional.** Esta información proporcionó las similitudes o diferencias que existen entre las y los sujetos de estudio respecto a su experiencia profesional y el desarrollo de sus actividades y tareas, así como a los conocimientos adquiridos a lo largo de en sus experiencias laborales. Dio cuenta de las rutas que ha tomado su experiencia laboral, y cómo esto influye en el papel que juegan como procuradoras y procuradores de fondos.

- ¿Qué experiencias laborales o académicas tiene en procuración de fondos en OSC?

**Actividades y tareas del procurador de fondos.** La categoría permitió indagar dentro de las responsabilidades y todas las distintas actividades que desempeña un trabajador social

en la procuración de fondos, desde los procesos de capacitación constante, pasando por elaboración de diagnósticos sociales, mapeos, proyectos, planeaciones, hasta llegar a las evaluaciones que son responsabilidad de este perfil profesional.

- ¿Qué hace un Trabajador Social como parte de la procuración de fondos?
- ¿Qué estrategias se emplean en el puesto de procurador de fondos? (gestión de proyectos, búsqueda de donantes)
- ¿Cuáles son los puntos clave para intervenir en la procuración de fondos en OSC especializadas en la atención de niños, niñas y adolescentes?

**Conocimientos, habilidades y actitudes del procurador de fondos dentro de una OSC.** Se buscó averiguar cuáles son los conocimientos que se adquirieron durante la formación académica y que, en la vida laboral, se ponen en juego, incluyendo las experiencias de nivel superior y posgrado, en este sentido, se buscó que el sujeto diera cuenta de las habilidades que adquirió en dicha formación académica, así como otro tipo de habilidades que desarrolló (si este fue el caso) en su camino laboral.

- ¿Qué conocimientos o habilidades debe tener un procurador de fondos?

**Beneficios para la población objetivo.** Fue necesario conocer el trabajo que se realiza desde áreas de planificación estratégica y que tiene un impacto directo en las niñas, niños y adolescentes que cada institución atiende, para establecer la importancia del tercer sector en la atención de dicha población.

- ¿Qué beneficios tiene para niñas, niños y adolescentes el trabajo de procuración de fondos que realizan las OSC?

**Aproximación a los retos de las y los trabajadores sociales en la procuración de fondos.** Permitió conocer los obstáculos que enfrentan los profesionales de trabajo social insertos en la procuración de fondos para así formular observaciones de las áreas de oportunidad encontradas por medio de la experiencia de las y los sujetos.

- ¿Qué retos implica ser un Procurador de Fondos con formación en Trabajo Social?

Las entrevistas, así como su precedente etapa de pilotaje, fueron realizadas a través de videoconferencias en la plataforma virtual *Zoom Video Communications*. Esta medida fue tomada debido al contexto nacional, donde la pandemia por el virus que causa la enfermedad COVID-19, la pandemia que mantuvo el cierre masivo de comercios, escuelas, empresas y

demás instituciones desde finales de marzo del año en curso (2020) hasta (falta actualización) además de causar la muerte de más de “372 000 personas” (OMS, 2020) alrededor del mundo, imposibilitó el ejecutar el trabajo de campo en persona, sin embargo, las plataformas de videoconferencia, permiten obtener imágenes y audio de la otra persona en tiempo real, permitiendo así captar, además de la información proporcionada, otros datos como lenguaje no verbal y expresiones faciales que también forman parte del proceso de análisis de datos.

La fase de pilotaje permitió detallar el instrumento inicial, por lo cual, se generó una nueva versión de este, la cual se abordó al inicio de este apartado. Dicha modificación fue posible gracias a la aplicación del instrumento tres trabajadores sociales que se desempeñan dentro de OSC sin fines de lucro especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes. Las y los trabajadores sociales que participaron en el pilotaje se encuentran trabajando en áreas afines a la procuración de fondos. Es necesario mencionar que en la fase de pilotaje cada entrevista tuvo una duración de entre 45 y 55 minutos, las entrevistas se realizaron por medio de la plataforma de videoconferencia *Zoom Video Communications*.

Esta fase de pilotaje permitió verificar la idoneidad de desarrollar entrevistas por medio de plataformas digitales, por supuesto que esta medida fue tomada debido a la emergencia sanitaria por COVID-19 que el mundo enfrenta, sin embargo, la adaptación de espacios presenciales a virtuales funcionó adecuadamente, sin embargo, deben tomarse ciertas consideraciones: 1) que ambas personas (entrevistador y entrevistado) cuenten con una conexión óptima a internet; 2) que los participantes se encuentren en espacios libres de ruidos externos y sin distracciones y 3) que se tenga la disponibilidad de los participantes de 60 minutos como mínimo.

### 3.4 ESTRATEGIAS PARA TENER CONTACTO CON LOS PARTICIPANTES

Al ser un muestreo no probabilístico de tipo bola de nieve que, “se usa con frecuencia para acceder a poblaciones de baja incidencia y a individuos de difícil acceso. En proyectos en los que se quiere estudiar a un colectivo muy específico. [...] El proceso de búsqueda de los casos de estudio mediante este muestreo se fundamenta en usar la red de contactos de unos individuos iniciales para acceder a más gente de un colectivo” (Ochoa, 2015, p.1) debido al contexto por la emergencia sanitaria, las estrategias de inserción fueron a través de medios virtuales; se

contactó a los profesionales vía correo electrónico, posteriormente se usaron otras herramientas de mensajería instantánea como *WhatsApp* y *Facebook Messenger*, el uso de estas herramientas digitales fue distinto con cada sujeto y fue adaptado a las necesidades de cada uno de los entrevistados, pues el contexto lo demandó.

En el caso personal de quien suscribe esta investigación, hubo un acercamiento al tercer sector en la Práctica de Especialización dentro de un programa de Responsabilidad Social, la profesora a cargo de dicha práctica escolar, quien cuenta con una amplia trayectoria como trabajadora social en el sector no lucrativo, pues trabajó dentro de las OSC en el área de procuración de fondos, áreas operativas y directivas, y en la actualidad se desempeña como evaluadora de proyectos sociales para su financiamiento desde el ámbito de lo privado, formo parte del proceso para contactar con dos trabajadoras sociales de distintas OSC para que formaran parte de las y los sujetos en este estudio, de igual manera, la profesora proporcionó su experiencia y conocimientos para abonar a este estudio, como parte de los casos de estudio.

La forma para tener contacto con las y los trabajadores sociales fue; una vez que la infórmate principal proporcionó los contactos de estos (a quienes se les preguntó previamente si podían ser sujetos de estudios) la investigadora habló con ellas y ellos vía telefónica para cerciorarse de su intención de ser sujetos en el estudio, una vez que fue comprobada su aceptación, se agendaron citas para realizar las videoconferencias (de manera individual) por medio de la plataforma *Zoom Video Communications*, en este sentido, fue solicitado un correo electrónico para hacerles llegar el cuestionario de datos generales y que fuese respondido, posteriormente se recibieron las respuestas del cuestionario (formulario) y finalmente, se pasó a la entrevista por medio de la plataforma digital.

Es necesario mencionar que la búsqueda y localización de los profesionales que forman parte de los casos de estudio fue un trabajo complejo, aun cuando la informante clave cuenta con una amplia experiencia y contactos dentro de las OSC en México, ya que en estas instituciones es común encontrar que los puestos diseñados para trabajadoras y trabajadores sociales están encaminados a ejecutar actividades distintas a diseño de proyectos, captación de recursos y planificación estratégica.

### 3.5 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

#### **Análisis de la información**

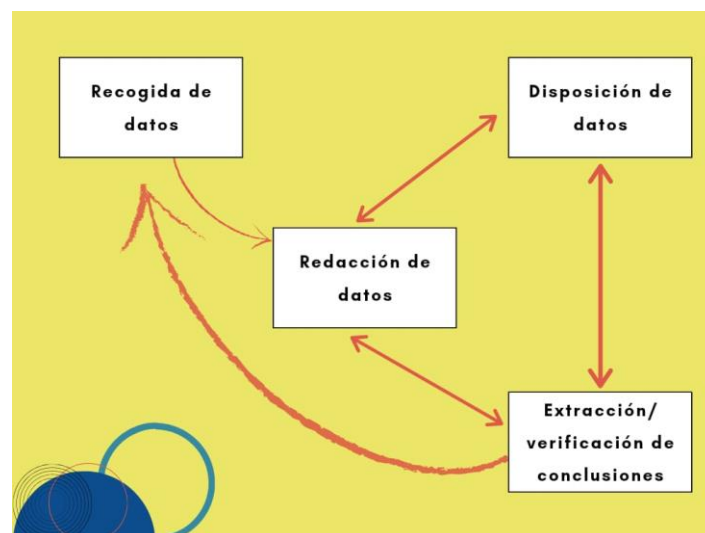
El proceso de análisis e interpretación de datos implicó una tarea de enorme relevancia para la culminación del estudio, los datos, voces y experiencias recabadas por medio de las entrevistas y el cuestionario (recolección de información) fueron el principio de este proceso. Al respecto de los datos, mencionan Gómez, Flores y Jiménez (1999):

Los investigadores cualitativos consideran datos toda una serie de informaciones relativas a las interacciones de las y los sujetos entre sí y con el propio investigador, sus actividades y los contextos en que tienen lugar, la información proporcionada por los sujetos bien a iniciativa propia o a requerimiento del investigador, o por los artefactos que construyen y usan (documentos escritos u objetos materiales). [...] y en contra de lo que sugiere el sentido etimológico (datum: lo dado), el dato es el resultado de una elaboración de la realidad. (p.198).

Es preciso mencionar que el procedimiento para el análisis de la información, es decir, el procesamiento de ésta para su posterior interpretación, no se encuentra homogenizado, de un acuerdo con Rodríguez, Gil y García (1999) “a pesar de que no existe un modo único y estandarizado de llevar a cabo el análisis, sí que es posible distinguir en la mayoría de los casos una serie de tareas u operaciones que constituyen el proceso analítico básico, común a la mayoría de los estudios.” (p. 204). En este sentido, en la figura 10 se retomó el esquema general propuesto por Miles y Huberman (1994) en el que se presentan una serie de tareas para el análisis de datos cualitativos:

Figura 10

*Tareas implicadas en el análisis de datos*



Fuente: Elaboración propia con información de Miles y Huberman 1994.

De acuerdo con esta propuesta, las actividades o tareas no se encuentran dentro de una secuencia lineal, en cambio, pueden realizarse de manera simultánea, aparecer reiterativamente durante el proceso, o bien, encontrarse en un mismo tratamiento de los datos, “el análisis de un conjunto de datos no incluye necesariamente a todas las tareas diferenciadas; a veces, determinadas tareas o actividades pueden extenderse hasta constituir por sí mismas el proceso de análisis o, por el contrario, pueden no ser tenidas en cuenta, conforme a los objetivos del trabajo, el enfoque [...] o las características del investigador” (Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 204).

Teniendo en cuenta esta premisa, como primer paso para el procesamiento de la información, por cuestiones de confidencialidad, se les asignaron nombres ficticios a las y los sujetos, tanto en el cuestionario, como en la transcripción de las entrevistas; posteriormente, se recuperaron los cuestionarios paralelos a las entrevistas de las y los trabajadores sociales, se diseñó una tabla de datos pues, aunque se trata de únicamente cinco casos de estudio, fue necesario el vaciado de la información de las y los sujetos en una “Tabla de codificación de cuestionario” para tener ordenados los *datos* de los participantes y relacionar la información proporcionada con su experiencia profesional, es decir, para vincular (posteriormente en la interpretación de la información) los testimonios obtenidos durante las entrevistas, con los datos que fueron proporcionado en el cuestionario se integraron en la tabla 1:

Tabla 1

*Tabla de codificación de cuestionario*

Tabla de datos							
Último nivel de estudios	Formación especializada en procuración de fondos	Tiempo de laborar en OSC	Tiempo de laborar en procuración de fondos	¿Desempeñó otro puesto dentro de una OSC? ¿Cuál?	Sectores en los que ha laborado	Tipo de enfoque	Entrevistado
Maestría	Si Cursos diversos y maestría en administración y emprendimiento social	5 años o más	3 a 4 años	Sí Coordinador de proyectos	Sector privado Tercer sector	Enfoque no lucrativo	Martha
Licenciatura	Sí, cursos y diplomados	6 años	6 años	No	Sector privado Tercer sector	Enfoque no lucrativo	Antonio

Doctorado	Sí Maestría en Administración Pública	5 años o más	5 años o más	No	Sector público Tercer sector	Enfoque no lucrativo	David
Maestría	Si Administración de OSC	5 años o más	5 años o más	Si Coordinación de área y Dirección de OSC	Sector publico Sector privado Tercer sector	Enfoque no lucrativo	Raquel
Licenciatura	Si Diplomados y seminarios	5 años o más	5 años o más	Si Trabajo social	Sector privado Tercer sector	Enfoque no lucrativo	Alicia

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Al hablar del análisis de los datos cualitativos, se hace referencia a “[...] tratamientos de los datos que se llevan a cabo generalmente preservando su naturaleza textual, poniendo en práctica tareas de categorización y sin recurrir a las técnicas estadísticas.” (Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 201).

El siguiente paso fue la transcripción de las entrevistas en su totalidad y con un estricto apego a los audios originales; fueron grabadas las cinco entrevistas que se desarrollaron, posteriormente se transcribieron de forma manual, con ayuda la paquetería *Microsoft Office 365*, pero específicamente con Word 365. Antes de cada entrevista se les preguntó a las y los trabajadores sociales si su testimonio podía ser grabado en audio para su posterior transcripción. Cabe recalcar que, aunque las entrevistas fueron transcritas con un estricto apego al audio original, cuando los fragmentos de los testimonios se recuperaron para su tratamiento e interpretación, se omitieron las muletillas de las y los sujetos con la única finalidad de que el lector acceda al texto sin perder el entendimiento de éste.

Para el tratamiento de la información, fue necesario primero tener en cuenta una serie de terminologías utilizadas durante el proceso;

- Unidades. Dentro de las transcripciones de los discursos (entrevistas) las unidades indican “fragmentos en los que se alude a una misma idea” (Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 208). O también nombradas “unidades de significado natural del texto” (Kvale, 2011)



- Códigos. “Representan a las categorías, consisten por tanto en marcas que añadimos a las unidades de datos para indicar la categoría a la que pertenecen.” (Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 208)
- Codificación. “Operación concreta por la que se asigna a cada unidad un indicativo (código) propio de la categoría en la que la consideramos incluida. Es el proceso físico, manipulativo mediante el cual dejamos constancia de la categorización realizada.” (Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 209)
- Categorización. “Constituye sin duda una importante herramienta en el análisis de datos cualitativos, hace posible clasificar conceptualmente las unidades que son cubiertas por un mismo tópico. Tarea simultánea a la separación en unidades cuando ésta se realiza atendiendo a criterios temáticos.” (Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 208)

En el marco de la reducción de los datos; es decir, su simplificación, fueron seleccionada cierta información para hacerla más manejable; una vez que se concluyó con la lectura y revisión de los testimonios, se realizó la selección de las unidades de datos cualitativos, tomando en cuenta la simbología de la tabla 1, que también provee los significados del lenguaje verbal o no verbal utilizado en la transcripción de las entrevistas:

Tabla 2  
*Simbología para la transcripción de las entrevistas*

Simbología para la transcripción de las entrevistas	
{...}	Silencio
(nombre)	Información omitida
...	Silencio breve
[intervención]	Intervención dentro del discurso del otro
{**}	Inaudible
<b>Texto</b>	Unidades de datos cualitativos

Fuente: Elaboración propia, 2020.

“La reducción de datos también supone descartar o seleccionar para el análisis parte del material informativo recogido, teniendo en cuenta determinados criterios teóricos o prácticos [...]” (Rodríguez, Gil y García, 1999 p. 206). Así pues, la selección de las unidades de datos, se realizó con base en criterios temáticos, los cuales consideran como eje rector, las actividades

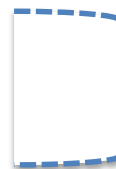
que desempeñan las y los sujetos. Con ello fue posible encontrar segmentos que hablan de un mismo tema. Teniendo en cuenta que en este proceso “se hace la distinción, entre categorías, que denotan un tópico en sí mismo, y las subcategorías, que detallan dicho tópico en micro aspectos” (Cabrera, 2005, p.67).

Subsiguientemente, cuando las unidades de datos fueron seleccionadas, se procedió a la codificación de la información, es decir, asignar códigos a cada unidad. Los códigos que se asignaron fueron 5, estos fueron contruidos a partir de las iniciales de los nombres de las unidades. A continuación se presentan con su respectivo significado:

- TraP Trayectoria profesional
- CHAP Conocimientos, habilidades y actitudes del procurador de fondos dentro de una OSC
- AyT Actividades y tareas del procurador de fondos en la atención de niñas, niños y adolescentes
- Ben Beneficios para la población objetivo
- Apro Aproximación a los retos del trabajador social en la procuración de fondos

En el marco de esta codificación, se ejemplifica a continuación cómo se asignaron los códigos a las unidades de datos cualitativos:

[...] en mi experiencia, las y los trabajadores sociales como tal, no estamos dentro de este perfil que desarrolló el tercer sector para ser procuradores de fondos.



TraP

Porque el perfil de un procurador de fondos, yo lo he observado y lo he vivido porque llevo casi diez años de experiencia trabajando en organizaciones civiles tiene que ser una persona que tenga habilidades de marketing, que tenga habilidades de comunicación pero que además, también tenga habilidades administrativas, pero que tenga un enfoque de lo social [...]



CHAP

[...] la planeación y la programación y una vez que ya tienes determinada la planeación, la programación entonces es que llevas a cabo esta gestión de los proyectos y la gestión justo tiene que ver con esta parte de buscar a los involucrados para poder llevar a cabo la ejecución del proyecto [...]



AyT

Bueno, pues yo siempre les he dicho a los beneficiarios de los proyectos en los que he trabajado, eh, trabajar, es importante trabajar con la población, la sensibilización y el agradecimiento [...]



Ben

[...] otro reto es que conozcamos a detalle esta área de intervención, que puede ser un campo virgen para el trabajador social.



Apro

La codificación es un procedimiento que se utilizó para “decidir” la agrupación de cada unidad en determinada categoría. Dichas categorías pueden surgir de formas distintas, ya sea durante el desarrollo del proceso, o bien, pueden estar predefinidas. Para este caso, las categorías fueron predefinidas a partir de los instrumentos de investigación, sin embargo, para el posterior análisis de la información, surgió la necesidad de generar subcategorías, para ello se crearon nuevos códigos, mismos que corresponden a dichas subcategorías:

TraP	Categoría Trayectoria profesional	
• NAc	No hubo acercamiento a OSC	
• PE	Práctica escolar	
• TM	Trabajo multidisciplinario	
• PP	El perfil profesional de procuración de fondos	
• CD	El papel consejo directivo	

AyT	Categoría Actividades y tareas del procurador de fondos en la atención de niñas, niños y adolescentes	
• Seg	Seguimiento a bases de datos	
• PPS	Planeación y programación social	
• Pres	Presupuesto	
• DxS	Diagnostico social	
• Evx	Evaluación	
• OeI	Observación e investigación	

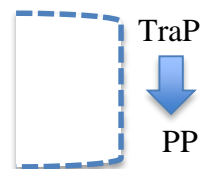
Apro	Categoría Aproximación a los retos del trabajador social en la procuración de fondos	
• Pert	Pertenencia a la licenciatura	
• NCL	Un nuevo campo laboral	
• Esti	Estigmatización	
• ResC	Resistencia al cambio	

CHAP	Categoría Conocimientos, habilidades y actitudes del procurador de fondos dentro de una OSC	
• Hab	Habilidad de marketing y comunicación	
• Neg	Negociación	
• EyS	Empatía y sensibilidad	
• LyCF	Legalidad y cuestiones fiscales	
• PS	Programación social	
• CB	Conocimiento bilingüe	
• FI	Filosofía institucional	
• EP	Ética profesional	
• PEA	Plan estratégico anual	

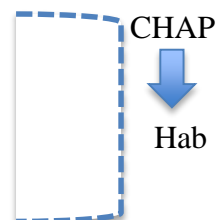
Ben	Categoría Beneficios para la población objetivo	
• Ben	Beneficios para la población objetivo	

A continuación, se ejemplifica el tratamiento dado a las unidades, donde se muestra cada unidad con su respectivo código de categoría, así como su código de subcategoría:

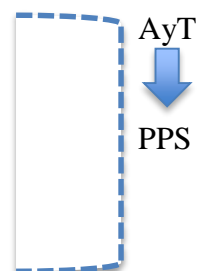
[...] en mi experiencia, las y los trabajadores sociales como tal, no estamos dentro de este perfil que desarrolló el tercer sector para ser procuradores de fondos.



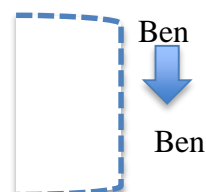
Porque el perfil de un procurador de fondos, yo lo he observado y lo he vivido porque llevo casi diez años de experiencia trabajando en organizaciones civiles tiene que ser una persona que tenga habilidades de marketing, que tenga habilidades de comunicación pero que además, también tenga habilidades administrativas, pero que tenga un enfoque de lo social [...]



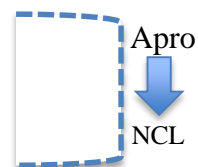
[...] la planeación y la programación y una vez que ya tienes determinada la planeación, la programación entonces es que llevas a cabo esta gestión de los proyectos y la gestión justo tiene que ver con esta parte de buscar a los involucrados para poder llevar a cabo la ejecución del proyecto [...]



Bueno, pues yo siempre les he dicho a los beneficiarios de los proyectos en los que he trabajado, eh, trabajar, es importante trabajar con la población, la sensibilización y el agradecimiento [...]



[...] otro reto es que conozcamos a detalle esta área de intervención, que puede ser un campo virgen para el trabajador social.



Finalmente, el sistema de categorías aquí expuesto tuvo un criterio específico de “exclusión mutua, cada unidad se incluye en una sola categoría” (Rodríguez, Gil y García, 1999, p. 211). Este paso correspondiente a reducción de datos correspondió a un importante momento previo al análisis de la información.

Por consiguiente, se procedió al agrupamiento físico de las unidades que forman parte de una misma categoría y subcategoría, lo cual permitió reducir un determinado número de

unidades resultantes a una representación gráfica, así mismo, las tablas sintetizan los fragmentos, o unidades que fueron previamente codificadas. Los de datos fueron codificadas en 5 tablas; a cada categoría le corresponde una tabla, de igual forma, las tablas cuentan con las subcategorías, ello permitió comprender aspectos básicos relacionados con la composición de elementos clave para el estudio, tales como, rol profesional y aproximaciones a los retos del trabajo social en el tercer sector, principalmente.

A continuación, se incluye un ejemplo del tratamiento dado, a través de las tablas, a las unidades. Las tablas están compuestas por cuatro y cinco columnas; en la primera columna se pueden encontrar subcategorías pertenecientes a la categoría central, en las columnas restantes se presentan los testimonios extraídos de las entrevistas realizadas a los sujetos, asignando una columna al testimonio de cada sujeto, mismo que corresponde con la subcategoría de la misma fila. Se presenta la tabla 2, con un ejemplo del tratamiento brindado a la categoría de trayectoria profesional:

Tabla 3

*Categoría: Trayectoria Profesional*

Categoría: Trayectoria profesional				
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3	Testimonio 4
<b>No hubo acercamiento a OSC</b>	[...] durante mi formación como trabajadora social no tuve acercamiento a asociaciones civiles. Martha, 2020			
<b>Práctica escolar</b>	[...] hice práctica institucional el primer semestre, práctica institucional en el Centro de Integración Juvenil, sin embargo, no la veía desde la estructura de una organización civil ya, entonces durante mi formación académica no tuve experiencia en ese sentido. Marta, 2020	[...] en la regional, estuve en las cooperativas, pero la visión era diferente... no, nunca se habló de procuración de fondos, nunca se habló de eso, pero propiamente la cooperativa forma parte de las organizaciones de la sociedad civil. David, 2020		
<b>Trabajo multidisciplinario</b>	[...] tiene que haber zonas tanto de economía, de contabilidad, de administración, para [...] que en conjunto tengan muy buena convocatoria de procuración de fondos para la instancia. Antonio, 2020	[...] trabajamos en combinación, en colaboración con otras disciplinas y todo tiene un... más bien trabajamos en transversalidad [...] laboral en los temas. David, 2020		
<b>El perfil profesional de procuración de fondos</b>	[...] en mi experiencia, los trabajadores sociales como tal, no estamos dentro de este perfil que desarrolló el tercer sector para ser procuradores de fondos. Martha, 2020	No se le da un seguimiento a un área que puede ser muy bien explotada donde creo que el trabajo social es fundamental, es pilar. Antonio, 2020	Significa elaborar proyectos significa hacer de acciones de cabildeo. Significa hacer acciones de representación significa hacer alianzas todo eso que tiene que ver con irte haciendo de herramientas para gestionar recursos para algún organismo, en mi caso para organizaciones de la sociedad civil. Raquel, 2020	[...] los que están en el área de procuración de fondos son articuladores natos. Ellos tiene la disciplina te dan las herramientas para poder hacer ese puente entre gobierno, entre empresas, entre mismas organizaciones de la sociedad civil y tender esas redes que te den fortalecimiento, porque no necesariamente puede ser dinero ¿no? también pueden ser convenios de vinculación., pueden ser la apropiación de inmuebles para comodato para que entre varias instituciones logren su causa social, pueden ser fortalecedores de proyectos en específico, es decir, las herramientas que tiene un trabajador social le da no nada más para realizar colectas, no nada más para tener talleres con cuota de recuperación, no nada más para hacer una convocatoria o entrar a una factoría de donantes en efectivo, sino la gama se apertura de manera impresionante, pueden crear proyectos, se puede innovar, se pueden crear inclusive emprendimientos sociales, se pueden detonar cooperativas, etcétera. Antonio, 2020

Categoría: Trayectoria profesional				
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3	Testimonio 4
<b>El papel consejo directivo</b>	[...] casi siempre la procuración de fondos es algo que se le encomienda al consejo directivo. Marta, 2020	[...] todos los que participan en la asociación civil son procuradores de fondos, desde un voluntarios, hasta el presidente todo el Consejo Directivo son procuradores de fondos de su causa aunque tengas un área específica ya técnica, que es la que te va a estar mandando correos la que va a estar mandando convocatorias, la que va a estar haciendo todo el trabajo de gabinete tienes que sensibilizar y capacitar a toda la organización no gubernamental, a toda la OSC, de que todos son porta nombres y todos son procuradores de fondos. Antonio, 2020	[...] en un área de dirección sí, aunque no depende totalmente de ti, al tú ser representante de una organización, a fuerzas, tienes que ejercer esas funciones, te tienes que preparar para saber cuáles son los elementos que tienes que tener para gestionar recursos. Además, desde una dirección, pues debes de supervisar también a la gente que hace la gestoría de recursos. Raquel, 2020	

Fuente: Elaboración propia, 2020



Para llegar a un posterior momento de análisis, fue indispensable la extracción de información a partir de los datos (unidades) cualitativos, ello de forma ordenada, para esto, se habla de una disposición y transformación de datos, proceso que dicho sea de paso, fue realizado durante todo el procedimiento, tomando en cuenta que este se refiere a procedimientos que permiten presentar datos, advirtiendo relaciones y descubrir su estructura, tales como diagramas y gráficos en general. En tal sentido, en la figura 11 se presenta un diagrama que ejemplifica el procedimiento que se llevó a cabo para el tratamiento de la información:

Figura 11

*Procedimiento en el tratamiento de la información*



Fuente: Elaboración propia, 2021.

De acuerdo con la propuesta de Rodríguez, Gil y García (1999) el siguiente paso para el tratamiento de la información, es la obtención de resultados y conclusiones que “implicaría, de acuerdo con las connotaciones semánticas del termino análisis, ensamblar de nuevo elementos diferenciados en el proceso analítico para reconstruir un todo estructurado y significativo.” (p. 213), según esto, al hablar de conclusiones aparecen los resultados, productos de la investigación y la interpretación de ello. Este ensamblaje de nuevos elementos, aunados a los ya construidos, se desarrolla dentro del *capítulo 4 Un acercamiento al rol profesional del trabajo social en la procuración de fondos del tercer sector*, no obstante, primero se realizó un apartado que detalla cómo se llegó a este análisis de la información, mismo que se encuentra a continuación.

## **Análisis de la información**

Después de la codificación de las unidades de datos, se realizó, una técnica de Triangulación para el estudio y tratamiento de los datos empíricos, la cual se centra en el contrastar visiones o enfoques a partir de los datos recolectados. Se retomó el procedimiento que propone Cabrera (2005):

Se cruzan los resultados obtenidos a partir de las respuestas dadas por los sujetos a las preguntas, por cada subcategoría, lo que da origen a las conclusiones de primer nivel. Se cruzan dichas conclusiones de primer nivel, agrupándolas por su pertenencia a una determinada categoría, y con ello se generan las conclusiones de segundo nivel, que en rigor corresponden a las conclusiones categoriales. Se derivan las conclusiones de tercer nivel, realizadas a partir del cruce de las conclusiones categoriales y que estarían expresando los resultados a las preguntas que desde el estamento surgen a las interrogantes centrales que guían la investigación. (p. 68)

A través de este proceso de triangulación fue posible contrastar y validar la información obtenida mediante diversas fuentes. Este tipo de metodología “permite extraer datos de la realidad social con el fin de ser contrastados desde el prisma del método (información documental y oral, por ejemplo)” (Mora, 2005, p.21).

Realizar un estudio cualitativo, y más aún el proceso de análisis e interpretación de datos resulta un trabajo complejo y que requiere de todo el apego a la metodología, por ello este estudio estuvo en todo momento, apegado a las consideraciones metodológicas pertinentes. De igual manera, cualquier investigación debe tener consideraciones éticas, tanto para asegurar la confidencialidad de las y los sujetos, como para asegurar transparencia con el manejo de la información, ello se aborda a continuación.

### **3.6 CONSIDERACIONES ÉTICAS**

Como en todo ámbito, dentro de la investigación social, es necesario asegurar una conducta ética que priorice, en primer lugar, que la información de las y los sujetos fue manejada con total privacidad y, en segundo término, que los resultados no son sesgados ni influenciados a conveniencia de la investigadora.

La investigación en ciencias sociales se encuentra en una posición singular ya que su objeto de estudio está constituido por personas y grupos humanos que pueden ser afectados o incluso dañados como consecuencia de la investigación. El investigador

tiene por lo tanto la responsabilidad de evitar el daño de aquellos que toman parte en su investigación (Estalella, 2001, p.1).

Esta investigación sigue ciertas pautas éticas, considerando también que, la falta de consentimiento a los entrevistados para la grabación en audio y/o video de sus testimonios es una falta de ética profesional, en este caso, a todas y todos los sujetos se les solicitó previa autorización para grabar sus testimonios.

En este sentido, el estudio está comprometido con la privacidad de los participantes, y a no divulgar información personal, al tomar fragmentos textuales de sus discursos, los nombres de los entrevistados fueron cambiados.

Durante el tratamiento de la información se tomaron en cuenta ciertas pautas éticas

- Privacidad y confidencialidad de la información proporcionada
- La colaboración de los entrevistados es voluntaria y debe estar basada en la información adecuada y nunca engañosa acerca del propósito general y la naturaleza del proyecto
- El investigador jamás permitirá que los datos personales recogidos durante un estudio se utilicen para propósitos ajenos a la investigación
- Asegurar la confidencialidad de información personal y que no va a guardar tales datos después de la terminación del estudio

Finalmente, existe un compromiso por parte de la investigadora para presentar los datos e información recabada (sin afectar la confidencialidad de los entrevistados) de manera transparente, sin alteraciones y con toda la seguridad para las y los sujetos.

## CAPÍTULO 4. UN ACERCAMIENTO AL ROL PROFESIONAL DEL TRABAJO SOCIAL EN LA PROCURACIÓN DE FONDOS DEL TERCER SECTOR

En este capítulo, el lector podrá encontrar el proceso de análisis de la información recopilada durante la investigación documental y de campo, para ello, el análisis fue trabajado a partir de las categorías de análisis, el contenido se agrupó de la siguiente forma; una caracterización de las y los sujetos de estudio; el rol profesional del trabajo social en la procuración de fondos dentro de las OSC y los beneficios para niñas, niños y adolescentes

Cada categoría se trabajó en los apartados, en la caracterización de las y los sujetos de estudio, también se realizó un análisis paralelo con los datos obtenidos en el cuestionario, retomando los aspectos centrales que conforman las trayectorias académicas y profesionales de las y los sujetos. Posteriormente se trabaja el rol profesional de las y los trabajadores sociales en la procuración de fondos, dividiendo esta categoría en dos apartados: las actividades y tareas desempeñadas en procuración de fondos, siendo el diagnóstico una pieza clave, posteriormente la programación social, evaluación y la presupuestación y luego, los conocimientos, habilidades y actitudes se analizan por medio de subcategorías: negociación, empatía y comunicación (habilidades) y filosofía institucional, plan estratégico anual y ética profesional (conocimientos).

Como parte de los beneficios de la población objetivo, se han retomado experiencias de OSC mexicanas con una amplia expertis para su vinculación con las experiencias profesionales de las y los sujetos. Posteriormente, se abordan los retos y desafíos que las y los sujetos mencionaron como prioritarios en la procuración de fondos, estos se vinculan con la estigmatización de la profesión. Por último, se encuentra un apartado donde se trabajan las consideraciones finales que deja esta investigación, detallando los desafíos encontrados para las y los trabajadores sociales que se dedican a la procuración de fondos, así mismo, se hace un cierre de la investigación por medio de una revisión de todos los resultados.

#### 4.1 LAS Y LOS TRABAJADORES SOCIALES COMO PROCURADORES DE FONDOS: UNA CARACTERIZACIÓN DE LAS Y LOS SUJETOS DE ESTUDIO

Las personas que formaron parte de los casos de estudio fueron cinco profesionales de trabajo social, a quienes se les ha cambiado el nombre por motivos de privacidad; Martha, Antonio, David, Raquel y Alicia (quienes de aquí en adelante serán llamados sujetos). A continuación, se presenta una semblanza de su perfil profesional, entendiendo que este es el “conjunto de capacidades y competencias que posee una persona, que le permitirá asumir responsabilidades propias de una determinada profesión” (Brandan, 2020, p.6). Ya que dicho concepto está vinculado con las habilidades, puntos fuertes y experiencias adquiridas durante su desempeño en el área de procuración de fondos en una OSC, fue posible conocer qué experiencias, antigüedad y conocimientos tiene cada sujeto dentro de la PE y, en consecuencia, el estudio recuperó los puntos clave para ser un trabajador social en la procuración de fondos, por supuesto desde la perspectiva de los participantes.

De los cinco sujetos; tres son mujeres y dos son hombres, esta información refuerza la imagen de la existencia de una mayoría de mujeres trabajadoras sociales en comparación a los hombres trabajadores sociales, y esto no es una coincidencia, Cano (2018) en su informe de actividades 2017- 2018 de la ENTS, UNAM plantea que la “población total para el sistema presencial estuvo constituida por 2,204 alumnas y alumnos, de los cuales el 78% son mujeres y 22% son hombres” (p.6). Al ser esta institución un referente académico para la formación de trabajadoras y trabajadores sociales en México no resulta espontáneo que, de los cinco sujetos, cuatro son egresados de la ENTS, y una de las trabajadoras sociales de la Universidad Autónoma de Sinaloa. En este sentido, dos de las y los sujetos residen en la Ciudad de México, uno en Baja California Norte y dos más en el Estado de México.

Las y los sujetos, además de ser egresados de la licenciatura en trabajo social, tienen estudios de especialización en planificación estratégica, administración, emprendimiento social, así como de procuración de fondos. El estudio arrojó que 1 de los sujetos tiene grado académico de doctorado; 2 de maestría; y 2 de licenciatura por instituciones académicas como la ENTS, UNAM; Universidad Interamericana para el Desarrollo; Universidad Anáhuac; Universidad La Salle y Universidad del Valle de México. La formación especializada aporta a los profesionales nuevas habilidades y competencias profesionales que ponen en práctica al desempeñar sus funciones como procuradoras y procuradores de fondos. Además les permite mantenerse actualizados y capacitados, pues el puesto de procurador de fondos exige

mantenerse actualizados en temas de metodología, nuevos concursos para financiamientos, problemáticas sociales que atienden, etc.

Las y los profesionales que se especializan en el tercer sector aseguran una mejor oportunidad laboral dentro de este sector no lucrativo, pues en México, el nivel educativo del capital humano está por debajo del promedio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2017, p.); solo 18% cuenta con educación superior, en contraste con 32% que reporta el organismo internacional. En este sentido, los empleadores buscan personas que cuenten con los conocimientos necesarios para ocupar sus puestos. Tener una buena cualificación resulta una pieza clave para desempeñarse en el área de procuración de fondos, así lo refieren las y los sujetos:

Es un área en la que tendríamos que incursionar, el trabajador social tiene todo, todo para poder. Para eso nos capacitan, para evaluar, para hacer proyectos, para estructurar, para planear. Entonces, ¿por qué no tener? O sea, podemos hacerlo. Por supuesto que tenemos todas las bases que después hay que ir las potencializando, que hay que las fortaleciendo, que hay que ir robusteciendo nuestra preparación. Pues si, como todo, como en todo hay que especializarse hay que seguiré preparándose, no hay que tener miedo. (Entrevistada Raquel, 2020)

Yo siempre he dicho que ese es el área más difícil de una organización, más que una dirección eh, una dirección tienen una responsabilidad impresionante, pero un área de gestión de recursos es un área. Sumamente para mi gusto {...} difícil porque debes de tener habilidades muy específicas, no solamente habilidades para desarrollar proyectos, sino debes de tener habilidades para saber vender el proyecto, para dirigirte a la gente, para comunicar adecuadamente lo que se requiere. Entonces son muchísimas habilidades que debes de tener es un área que hay que prepararse todo el tiempo. (Entrevistada Raquel, 2020)

A pesar de que este estudio se aboca a analizar las experiencias de profesionales en el ámbito de las OSC con un enfoque no lucrativo, esta característica propicia una serie de cuestiones referentes a la continuidad económica, pues ésta es esencial dentro de las instituciones, no solo para la ejecución de proyectos, sino que es necesaria para garantizar la propia vida de la entidad, es evidente que un procurador de fondos, debe ser una persona preparada, pues es quien apoya en la diversificación de las fuentes de ingreso, sin embargo, no es el único responsable, el consejo directivo es el “máximo órgano de gobierno de una organización que debe cumplir con una serie de obligaciones y responsabilidades. Garantizar que la organización cuente con los recursos necesarios es una de sus responsabilidades básicas más importantes” (Procapacidad, 2018, p.1). En la procuración de fondos, el consejo directivo

deben ser un eslabón fuerte para que no recaiga toda la responsabilidad económica en el procurador de fondos, al respecto un sujeto mencionó que:

Casi siempre la procuración de fondos es algo que se le encomienda al consejo directivo. (Entrevistada Marta, 2020).

Sin embargo, en la práctica no en todas las organizaciones el consejo directivo comprende ni se asume esta responsabilidad, aunque puede suceder también que todos los involucrados en las instituciones participen, tal como lo menciona:

[...] todos los que participan en la asociación civil son procuradores de fondos, desde un voluntarios, hasta el presidente todo el Consejo Directivo son procuradores de fondos de su causa aunque tengas un área específica ya técnica, que es la que te va a estar mandando correos la que va a estar mandando convocatorias, la que va a estar haciendo todo el trabajo de gabinete tienes que sensibilizar y capacitar a toda la organización no gubernamental, a toda la OSC, de que todos son porta nombres y todos son procuradores de fondos. (Entrevistado Antonio, 2020).

Es claro que las dinámicas internas de las OSC son distintas, aunque todos los involucrados desarrollan actividades tendientes a la búsqueda de un objetivo común, las organizaciones se integran de personas que trabajan por medio de estrategias coordinadas. Las organizaciones del tercer sector pueden buscar o no, lucrar con los productos y servicios que ofrecen. En este caso, las y los sujetos han laborado en organizaciones (del tercer sector) del enfoque no lucrativo, instituciones como Pacientes en Acción, A.C. (Asociación civil sin fines de lucro que nace para brindar apoyo a personas con enfermedades autoinmunes, crónicas y de baja prevalencia); FOCOREJ, A.C. (organización de jóvenes estudiantes para el desarrollo de espacios para generar conocimiento desde la perspectiva juvenil a las problemáticas actuales de México); Asociación Mexicana de Personas con Estomas de Eliminación A. C. (institución que desarrolla proyectos de incidencia pública, investigación, educación y comunicación para promover y facilitar el pleno acceso de personas con estomas de eliminación y sus familias a una vida digna y sin limitantes); Respirando con valor A.C. (institución formada por pacientes con cáncer de pulmón, familiares y profesionales de salud. Brinda información y asesoría sobre la enfermedad); Yolia Niñas de la Calle A.C. (organización que ofrece a niñas, adolescentes y jóvenes de alto riesgo social con experiencia de vida en calle una propuesta de atención, para su desarrollo integral); Centro de Integración Juvenil (asociación civil incorporada al sector salud, tiene como objetivo atender el consumo de drogas entre los jóvenes); aunque de los 5 sujetos 4 han trabajado también en el sector privado y 3 en el sector público. Esto lo han hecho de manera simultánea o bien separada.

Aunque el abanico de organizaciones pertenecientes al tercer sector es tanto extenso como complejo, no es una tarea sencilla agrupar los rasgos comunes que las identifican, por ejemplo, las OSC nombradas en el párrafo anterior pertenecen todas a un mismo enfoque no lucrativo, sin embargo, tienen peculiaridades en común y otras que las diferencian, como lo es que una de ellas está incorporada en el sector salud, es decir, a una instancia gubernamental, y el resto no. Otro claro ejemplo es que algunas de esas instituciones (con menos recursos para operar) sobreviven del trabajo voluntario no remunerado, otras por el contrario cuentan con personal de trabajo remunerado. Finalmente, algunas de estas OSC obtienen recursos por medio de la venta (dentro de sus instalaciones) de artículos diversos, esto no implica que exista un lucro, por el contrario, es una estrategia para diversificar la entrada de recursos.

Por otro lado, es necesario señalar que actualmente solo dos de los cinco sujetos se encuentran laborando en un puesto de procuración de fondos, aunque los tres sujetos restantes también tienen empleos vinculados con las OSC; ya sea en un puesto directivo de una organización, en un puesto de responsabilidad social para el financiamiento de proyectos sociales de las OSC; como consejero de una de las Juntas de Asistencia Privada; puestos vinculados con coordinaciones y consejerías gubernamentales (con temas de OSC y derechos humanos); asesorías vinculadas con administración y responsabilidad social dirigida a empresas, así como actividades de docencia con temas de OSC.

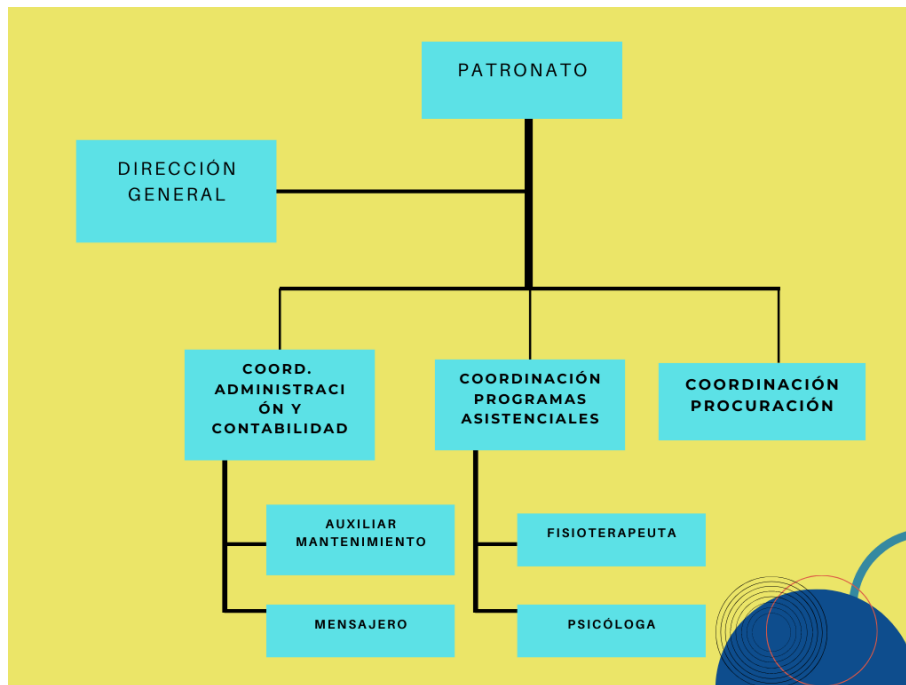
“Frente al objetivo de lucro suelen oponerse objetivos “sociales”, entendidos en tanto qué objetivos más sensibles hacia la satisfacción de necesidades sociales o hacia dar servicios de utilidad social” (Chaves y Monzón, 2001, p. 14). Estas instituciones basan su razón de ser y objetivos en “valores sociales” y no en lo económico, por ello las OSC que tienen como meta la sustentabilidad, más que buscar recursos circunstanciales, implementan estrategias de operación, tales como la contratación de un procurador de fondos, designando un espacio estructural para el desarrollo de este puesto, y ello será dependiendo de diversos factores, como el tamaño de la OSC, sus objetivos, su presupuesto, entre otros, por tal motivo, este puesto debe figurar dentro de sus organigramas como un puesto permanente, sin embargo, no es de sorprenderse que algunas OSC recurran a contratar procuradores de fondos de manera ocasional, es decir, cuando se necesite realizar un proyecto social o alguna otra actividad sujeta a la obtención de un recurso para la institución. Una u otra opción dependerá de las posibilidades y las estrategias de cada organización. A continuación, en la figura 12, el organigrama de Angelitos de Cristal, I.A.P. (2020) institución dedicada a trabajar con niñas,



niños y adolescentes donde se ejemplifica un organigrama institucional, donde puede encontrarse que se ha asignado un puesto específico para la procuración de fondos:

Figura 12

*Organigrama de Angelitos de Cristal, I.A.P*



Fuente: Angelitos de Cristal, I.A.P., 2020.

En este sentido, el salario de los procuradores de fondos varía en función de diversos factores, que van desde el tipo de OSC que contrate sus servicios, es decir, si es una institución con capacidad financiera o no, también dependiendo si el procurador de fondos sea contratado de manera temporal/por proyecto/de relevo/o por prácticas, además debe tenerse en cuenta que los salarios dentro de las OSC (por su propia naturaleza) son variados. Al respecto, la empresa especializada Talent (2020) establece que “el salario Procurador De Fondos promedio en México es de 144,000\$ al año o 73.85\$ por hora” (p.1). Lo cual implica que el salario promedio mensual de un procurador de fondos se encuentra en \$12,000, una cifra muy similar del promedio mensual, de acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad, A.C. (IMCO, 2017), al salario promedio mensual de una persona con licenciatura, pues este es de \$11,327. Si se compara esta cifra con el salario promedio de un trabajador social, de acuerdo con IMCO (2017) equivale a \$8,575 mensuales, resulta una cifra alta pero, por el contrario, si se compara con el salario mensual promedio de una persona con estudios de posgrado, siguiendo datos de IMCO (2017) es de \$18,909 mensuales, resulta que el sueldo de un procurador de fondos está

muy por debajo, teniendo en cuenta que este puesto (procuración de fondos) demanda estudios de especialización.

La-Porte (2001) indica que “tanto la actividad que realizan las asociaciones sin fines de lucro, así como el trabajo voluntario que realizan los ciudadanos no ha sido cuantificado adecuadamente, dejando de lado la serie de aportaciones que se dan y que se traducen en temas económicos” (p. 8). En el caso de instituciones no gubernamentales sin fines de lucro especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes, es común encontrar a voluntarios vinculados con dicha población, sin embargo, esta labor de voluntariado es poco constante, pues las propias dinámicas institucionales lo plantean de esta manera, lo cual lleva de manera implícita esta dificultad para contabilizar a este recurso humano, estas dinámicas se pueden convertir en temas de exceso o falta de recursos humanos y financieros en la operación de las organizaciones. Este ejemplo de movilización de recursos voluntarios da cuenta de un “indicador del grado de percepción por parte de la población del carácter no lucrativo de la entidad.” (Chaves y Monzón, 2001, p. 14) aunque el voluntariado es una herramienta poderosa para las organizaciones, también debe existir presencia de profesionales, en este caso, trabajadoras y trabajadores sociales, que cobran especial importancia dentro de la planificación estratégica, específicamente en la gestión de proyectos sociales que establezcan tiempos, espacios y recursos de cualquier tipo, bien definidos y establecidos que tengan como fin atender de manera adecuada, oportuna y con calidad a las, niñas, niños y adolescentes usuarios.

Ante la falta de trabajo y de la práctica clientelar en el reclutamiento de profesionales en las Organizaciones del Estado, la ONG's, funcionan como un lugar de refugio, favorecedor de la autonomía [...] Los trabajadores sociales noveles, a la hora de gestionar su primer empleo, se ven obligados a poner en juego una serie de estrategias: la participación voluntaria en las organizaciones sociales (capilla – grupos de jóvenes a nivel barrial, ONG's.) para hacerse conocer y establecer vínculos que le permitieran obtener empleo remunerado; [...]; iniciarse profesionalmente a partir de actividades ad honorem en organizaciones sociales, la incorporación responde a la necesidad de construir un curriculum que acredite antecedentes de trabajo como plataforma para aspirar a otros empleos de carácter estable y remunerados y por otra parte, a la necesidad de adquirir experiencia en el ejercicio de la profesión, esto último, planteado como una carencia en el proceso de formación. Finalmente, el armado de ONGs. (Moniec y González, 2015, p.4).

En efecto, aunque las y los trabajadores sociales que le dan vida a este estudio tienen (todos) 5 años o más formando parte del personal de OSC y en el puesto de procuración de fondos de 3 a 10 años. La antigüedad y la experiencia profesional dentro del área de procuración de fondos es significativa en la medida en que un sujeto está decidido a ascender

de puesto dentro de la OSC, o bien, si busca un segundo o nuevo empleo, los encargados de contratar personal requieren a personas con un alto grado de experiencia en el área, además de un alto nivel académico. Esto también se encuentra vinculado con las habilidades y conocimientos prácticos desarrollados en trabajos anteriores, ya que un sujeto con mayor experiencia se desenvuelve de manera más rápida en el puesto.

Aunque la experiencia profesional no es una característica que todas las personas poseen por distintas razones, por ejemplo, ser recién egresado, la licenciatura de trabajo social impartida en la ENTS, UNAM (institución de procedencia de 4 sujetos) ofrece experiencias a sus estudiantes en ámbitos fuera de la institución, por medio de las prácticas escolares; la práctica comunitaria, la práctica regional y la práctica de especialización, estas 3 modalidades ofrecen al estudiante la experiencia de insertarse en espacios fuera de lo institucional para aplicar las habilidades y conocimientos teóricos adquiridos, estas prácticas tienen una duración de 2 semestres cada una, los estudiantes intercalan las prácticas escolares con las clases presenciales a partir del cuarto y hasta el noveno semestre de la licenciatura. En contraste, la Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) (institución de procedencia de 1 sujeto) dentro de su plan de estudios vigente para 2020) plantea para sus alumnos la asignatura Investigación y práctica del Trabajo Social I a la VI, impartiendo un nivel por semestre (del primer al sexto semestre), para finalmente cursar en el séptimo Prácticas de intervención profesional: diseño y aplicación de proyectos de desarrollo.

Por tal razón, las y los sujetos hacen referencia a las “prácticas” al referirse a sus experiencias académicas a lo largo de sus discursos, aunque hubo quien no tuvo ningún tipo de acercamiento al tercer sector durante su formación académica de licenciatura “Durante mi formación como trabajadora social no tuve acercamiento a asociaciones civiles” (Entrevistada Martha, 2020). O bien, otros sujetos que sí tuvieron acercamiento al tercer sector durante su formación académica, específicamente durante las prácticas escolares:

[...] en la regional, estuve en las cooperativas, pero la visión era diferente... no, nunca se habló de procuración de fondos, nunca se habló de eso, pero propiamente la cooperativa forma parte de las organizaciones de la sociedad civil. (Entrevistado David, 2020).

Como resultado de las experiencias laborales y académicas de las y los sujetos, sus testimonios también son distintos, sin embargo, todas ellas han buscado intervenir con niñas, niños y adolescentes por medio de las organizaciones del tercer sector, y es gracias a estas

experiencias que las y los trabajadores sociales han desempeñado rol profesional, realizando actividades y tareas que contribuyen a adquirir conocimientos, habilidades y actitudes en el tema, a continuación, se presenta la categoría que explora a fondo estas cualidades, resultado de la investigación “de campo” vinculada también con las experiencias profesionales y académicas de las y los sujetos.

#### 4.2 EL ROL PROFESIONAL DE LAS Y LOS TRABAJADORES SOCIALES EN LA PROCURACIÓN DE FONDOS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

La procuración de fondos en el tercer sector no es tarea fácil, implica que los encargados de esta importante tarea desempeñen una serie de actividades y tareas específicas, mismas que aquí se abordaran.

El estándar de competencia laboral del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER) (2015) para la evaluación y certificación de las personas que se dedican a la procuración de fondos, cabe decir que se ha dado a conocer por ser una institución certificadora con un alto prestigio a nivel nacional, da a conocer que el estándar de competencia se compone de 5 elementos que la persona debe obtener para ser considerada “competente”:

- Realizar un diagnóstico de la institución
- Planear proyectos de procuración de fondos para la sostenibilidad de la organización
- Desarrollar e implementar los proyectos para la procuración de fondos que generen la sostenibilidad de la organización
- Evaluar la ejecución del proyecto para la sostenibilidad de la organización
- Seguir resultados de los proyectos para la sostenibilidad de la organización (p.1).

Dentro de estos elementos, se deben obtener productos, conocimientos, habilidades y actitudes y realizar tareas y actividades como: el diagnóstico institucional, la filosofía institucional, documentación legal y administrativa (manejo y revisión), entrevistas, diagnóstico FODA, elaboración de estrategias, elaboración del caso institucional, elaboración de plan de procuración de fondos, elaboración de plan de comunicación, tipos de proyectos, indicadores cualitativos; cuantitativos; financieros y de impacto ambiental, reportes de seguimiento para donantes, programa de atención y estrategias a seguimiento a donantes. Es decir que este estándar de competencia provee a las personas interesadas de una amplia gama de conocimiento generales y particulares que no solo abarcan a la procuración de fondos, sino

que también son de índole formativa en cuanto a aspectos propios de la organización, mismos que son necesarios para procurar fondos de manera integral e informada.

Retomando la conceptualización de rol profesional de Zupiria (2000) se compone de dos partes: 1) ¿qué hacer? Es decir, las diferentes profesiones se definen en función de su quehacer; 2) ¿cómo hacer? Cada profesional tiene su cometido, tendrá que desarrollar unas habilidades. Este apartado se divide en dos fragmentos, primero se habla del quehacer profesional del trabajo social en la procuración de fondos, desarrollando las actividades y tareas del procurador de fondos y la segunda parte retoma los conocimientos, habilidades y actitudes del procurador de fondos. En este sentido, las tareas, actividades, conocimientos, habilidades y actitudes que aquí se desarrollan, fueron mencionados por los sujetos durante la escucha de sus testimonios, y que si bien se trata de actividades que ellos desempeñan, ello no implica que todas y todos los procuradores de fondos lo hagan.

### **El quehacer profesional del trabajo social en la procuración de fondos**

Desde que las y los trabajadores sociales se comenzaron a integrar al campo laboral del tercer sector, se les han asignado una serie de roles, en donde ha sido facilitador, promotor, intermediarios entre esferas públicas y privadas, investigador, gestor, entre otras. Sulca (2012) ofrece una tipología de los enfoques de intervención del trabajo social en las OSC:

El enfoque de la Educación Popular que estaba basado en el trabajo con los movimientos sociales en especial con la población vulnerable, donde el objeto de intervención era la transformación de la sociedad donde el pueblo, los sindicatos, organizaciones barriales jugaban un papel importante en este cambio por tanto el trabajador social era agente importante en esta transformación [...]

El enfoque de la articulación estaba basado en la articulación de la sociedad civil con el estado muchas veces supliendo el papel del estado, las ONGs articulan su labor con las propuestas del estado y van trabajando en forma conjunta con las instituciones del estado sobre todo con las municipalidades distritales y provinciales, los trabajadores sociales se convierten en promotores sociales [...]

El enfoque del emprendimiento donde se busca el desarrollo de las capacidades de los individuos para que pueda enfrentar sus problemas y necesidades y desarrollar un espíritu de emprendedor. Las ONGs buscan que los mismos pobladores construyan sus propias alternativas de progresos donde aparecen los micro-empresas, etc. El trabajador social aparece como facilitar de procesos [...]. (p.1).

Esta tipología ha evolucionado, pues como profesionales de trabajo social, se cuenta con herramientas, conocimientos, habilidades y actitudes que (nos) permiten intervenir desde otras áreas, tal como lo es la planificación estratégica, que si bien es cierto implica un trabajo

fuerte de escritorio, también involucra realizar trabajo de campo y no solo con los usuarios, también exige tener contacto con otros grupos de interés, pero una de las complejidades que se aporta desde trabajo social se vincula con la capacidad de trabajar como vínculo entre la gente, y las instituciones desde la praxis que exige la procuración de fondos, además de aportar conocimientos sobre programación social, problemáticas sociales, evaluación, sistematización, etc.

Los que están en el área de procuración de fondos son articuladores natos. Ellos tienen la disciplina que dan las herramientas para poder hacer ese puente entre gobierno, entre empresas, entre mismas organizaciones de la sociedad civil y tender esas redes que te den fortalecimiento, porque no necesariamente puede ser dinero, también pueden ser convenios de vinculación, pueden ser la apropiación de inmuebles para comodato para que entre varias instituciones logren su causa social, pueden ser fortalecedores de proyectos en específico, es decir, las herramientas que tiene un trabajador social le dan nada más para realizar colectas, nada más para tener talleres con cuota de recuperación, nada más para hacer una convocatoria o entrar a una factoría de donantes en efectivo, sino la gama se abre de manera impresionante, pueden crear proyectos, se puede innovar, se pueden crear inclusive emprendimientos sociales, se pueden detonar cooperativas, etcétera. (Entrevistado Antonio, 2020).

Las y los trabajadores sociales inmersos en la procuración de fondos asumen los desafíos que implica desenvolverse en la procuración de fondos para no perder la vigencia desde este ámbito de intervención. La construcción de redes, implica ver a las personas como sujetos en constante interacción con otros sujetos y con instituciones, Vidal (1996) menciona que el trabajo con redes “permitiría superar las falsas barreras entre diversos niveles de intervención, pasando del individuo a la comunidad en un continuo integrado que incluye a la familia, la red de relaciones íntimas, las relaciones informales del contexto grupal y comunitario y los servicios”. (p. 30). En este sentido, las y los trabajadores sociales construyen redes con los individuos que participan en todos los procesos de las OSC; con los colegas de otras instituciones, con los donantes, con los beneficiarios, etc. estas relaciones y vínculos ofrecen, de acuerdo con Biegel (1982) en Vidal (1996) “valencia cultural en cuanto confiere una identidad social a través del desarrollo de la percepción y vínculo de pertenencia; una valencia estructural y funcional en la medida que puede proporcionar ayuda y sostén para el afrontamiento de diversas necesidades”. (p. 31).

Por otro lado y como ya se ha mencionado, la procuración de fondos es vital. Una situación preocupante, de acuerdo con datos de Alvarez (2015) es que “un 25 por ciento de las

organizaciones sin ánimo de lucro han desaparecido, o están inactivas, desde 2009 a causa de una falta de recursos para continuar con sus respectivas actividades” (p.1).

Este escenario advierte de la urgencia que tiene el tercer sector de contar con personal capacitado y para una planificación estratégica especializada en la procuración de fondos, el perfil profesional es necesario ya que, en él, se incluyen las habilidades requeridas tales como conocimientos, actitudes y destrezas que ayudan a ejecutar eficientemente las tareas. “El inventario o listado de tareas profesionales es base para derivar objetivos institucionales [...]” (Urizar, 1983). Teniendo en cuenta esta premisa, se puede mencionar que los perfiles profesionales, dentro de las instituciones son necesarios para poner de manifiesto a los especialistas las tareas que les son asignadas, que las realicen de manera conveniente, y con ello, se cumpla con los objetivos institucionales.

También, es urgente la necesidad de contar con perfiles profesionales para trabajadores sociales en la procuración de fondos dentro de las OSC, ello aportaría un trabajo multidisciplinario y con los conocimientos necesarios para desempeñarlo y que además tenga siempre como finalidad la búsqueda de la justicia social a través de la intervención profesional.

Dentro de este trabajo de búsqueda de recursos, se llevan a cabo distintas actividades y tareas, cabe señalar la diferencia entre ambos conceptos “las actividades requieren aplicar un proceso mental sencillo para su resolución. Implica: comprensión y toma de decisiones. [...] la tarea exige necesariamente una: puesta en práctica de las competencias, puesto que es un producto relevante, inserto en una práctica social” (Valle, 2020, p. 19).

Quien procura fondos tiene como tarea central la gestión de proyectos sociales, pero previo diseñar un proyecto, se encuentra el diagnóstico, que, en el tema de recursos, a continuación, se presentan las posturas de 4 de las y los sujetos respecto al diagnóstico social:

[...] el punto clave es realizar un diagnóstico de los alcances que tiene la organización de la sociedad civil; sistematizar todo lo que se va ha realizado, todo, y a partir de tener y definir esos ejes de acción, realizar una planeación estratégica y ahora sin esquemas de procuración de fondos. (Entrevistado Antonio, 2020).

[...] el diagnóstico social indudablemente, que es el sumo del proyecto. A su vez tendrás tu diagnóstico social, tendrás tu proyecto, después tendrás tu plan de procuración de fondos. Evidentemente no podrás elaborar tu proyecto tal cual te lo pide la posible institución donante o el posible individuo, o la posible convocatoria a la que

te estés postulando. Ese sería uno, base al diagnóstico social, pues puedes hacer a sus previsiones, sus perspectivas de lo que puedes hacer con tu proyecto, sumado a que también podemos evaluar los impactos. (Entrevistado David, 2020).

[...] Lo primero tiene que ver con cuestiones de diagnósticos, diagnósticos actualizados sobre la situación o las coyunturas, en este caso de nuestro país, para poder gestionar esos recursos. ¿Qué puertas tocar? ¿Con quién acudir? ¿Cuáles son los temas que, que de acuerdo con el objeto social que cada organización tenga? ¿Cuáles son los temas sobre los que hay que armar propuestas? Tiene que ver con esta parte de diagnóstico, tiene que ver con, obviamente saber elaborar proyectos sociales. Obviamente tiene que ver con toda también esta cuestión de evaluación, aunque tú no evalúas directamente como procurador de fondos, debes de tener esa capacidad de evaluar a tus proyectos, de dar seguimiento esta habilidad de hacer lo que se llama en terapia jounnin o alianzas con los financiadores es importantísimo o sea, tener formas de dirigirte a la gente, que tu mensaje llegue de una forma clara, concreta que te prepares; debes de prepararte todo el tiempo, estar actualizado en las metodologías, no solamente para la cuestión del diseño de proyectos, sino metodologías que estén relacionadas con esta cuestión de gestión de proyectos tienes que estar con la gestión de proyectos todo el tiempo. (Entrevistada Raquel, 2020).

[...] diagnosticar; analiza. Si ves esas de sensibilidad y esta cosa inherente de ver la necesidad y esa necesidad transformarla en un área de oportunidades, que es lo que en mi caso respecta, yo he desarrollado esa habilidad, detecto una necesidad y esa necesidad la transformo en un proyecto y este me va a dar la solución. (Entrevistada Alicia, 2020).

El diagnóstico social es una actividad que, de acuerdo con Idáñez y Ander-Egg (1999) “es un nexo entre la investigación y la programación; tiene una función “bisagra” entre una y otra fase del proceso metodológico. Sin investigación previa, no puede haber diagnóstico (al menos un diagnóstico medianamente serio) y sin, apoyarse en un diagnóstico, no se puede hacer una buena programación” (pp.19-21).

Es cierto, entonces, que, dentro de las organizaciones del tercer sector, previo a ejecutar proyectos, y por consiguiente requerir de fondos, primero es necesario realizar un adecuado diagnóstico social, donde se plasmen las problemáticas sociales detectadas, pero también deben integrarse los recursos con los que se cuentan para atacar determinado problema. Hablando específicamente del diagnóstico en trabajo social, es una herramienta vital para una adecuada intervención, y por supuesto, para obtener los resultados esperados; conocer el trasfondo de la problemática social que interviene en el desarrollo de las niñas, niños y adolescentes (en este caso) implica una adecuada intervención y con ello, promueve el desarrollo para esta población.



Como se estableció, el diagnóstico surge a través de la investigación social. En este caso, para la procuración de fondos (de acuerdo con lo recabado a través de los discursos que aquí se analizan) la investigación no aparece como un elemento central:

[...]nos exigen en la carrera, que es muy importante que desarrollemos la observación, es muy importante que nosotros sepamos la investigación documental, o la investigación de campo también nos dicen que tenemos que desarrollar una habilidad de interpretación libre de juicios. (Entrevistada Martha, 2020).

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (Sampieri, 2014, p. 39). La investigación del trabajador social es una de las funciones que se desempeñan, en procuración de fondos las y los trabajadores sociales conocen (o al menos deberían conocer) todos los procesos vinculados con la investigación desarrollada dentro de la OSC. Es gracias a este conocimiento que se puede diseñar un diagnóstico oportuno, que dé cuenta de los problemas, necesidades y recursos disponibles, pieza clave para diseñar un proyecto adecuado, claro, actualizado y que dé respuesta a las necesidades de la población, esto forma parte de la programación social en trabajo social, que es una actividad que forma parte de la formación académica:

[...] la columna vertebral de un procurador de fondos es la elaboración o el conocimiento del valor de su proyecto. [...] la planeación y la programación y una vez que ya tienes determinada la planeación, la programación entonces es que llevas a cabo esta gestión de los proyectos y la gestión justo tiene que ver con esta parte de buscar a los involucrados para poder llevar a cabo la ejecución del proyecto. (Entrevistada Martha, 2020).

Sin embargo, durante el estudio, hubo quien estableció que un procurador de fondos debe elaborar proyectos o buscar financiamientos una u otra tarea, no ambas:

O te dedicas a elaborar el proyecto, o te dedicas solamente a buscarlos los financiamientos, o te dedicas solamente a la evaluación, o te dedicas solamente a hacer esta. Este impacto, esta intervención comunitaria porque si te dispersas en muchas tareas, pues no acabarás haciendo más que ninguna o todas a medias, eso creo. (Entrevistado David, 2020).

El sujeto realizó una observación contundente, y si bien es cierto que, en un contexto ideal, el procurador de fondos debería dedicarse a realizar tareas específicas que centren su atención en una u otra actividad, es decir, el área de procuración de fondos (en un escenario ideal) podría estar integrada por más de 1 profesional, para que sean realizadas actividades específicas por cada una de las personas, por ejemplo; una área de proyectos, otra de

seguimiento a donantes, una tercera encargada de actividades para obtener cuotas de recuperación y una cuarta de presupuestación, por ejemplo. La posibilidad de contratar a más de un procurador de fondos sería el ideal de cualquier organización sin fines de lucro que busque contribuir al bienestar social, pero al mirar la compleja realidad de las OSC, Girardo y Mochi (2011) mencionan:

Las OSC no representan en sí mismas un sector cuyo número de personas empleadas devenga importante. Si tomamos en cuenta que la pea en México está conformada por 45'460,003 personas, según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), con cálculos proporcionales propios y de acuerdo con el número de organizaciones que contestaron la encuesta de nuestra investigación (1,078), quienes dieron cuenta de 11,432 personas laborando de manera remunerada dentro de las organizaciones; resultan en total sólo 11 personas por organización. [...] sólo un porcentaje menor estaría involucrado en este tipo de organizaciones, con casi 0.14% de la pea. (p.1).

Esta postura establece que por cada organización existen 11 personas remuneradas; una cifra extremadamente baja si consideramos que las funciones que se desempeñan son muchísimas, desde lo administrativo, lo académico (porque es fundamental que las OSC cuenten con metodologías, sistematizaciones y modelos de atención diseñados por expertos) lo práctico; la atención a la población y por supuesto, la procuración de fondos, entre otras actividades. A esto se le suma que los recursos destinados para las OSC, tanto públicos como privados, son escasos; la contratación de más profesionistas en cualquiera de las áreas de las organizaciones es una tarea mucho más compleja.

Najar (2007), menciona que “la definición de los recursos significa definir las características de cada recurso que serán necesarias para ejecutar el proyecto, y en el caso de recursos internos la identificación concreta del mismo” (p. 9). Definir los costos de un proyecto no es tarea sencilla, deben establecerse, ya sea en función de un formato específico propuesto por el posible donante, es decir, a quien se planea presentarle el proyecto, o bien, en función de formatos diseñados por la institución y/o el procurador de fondos.

Presupuestar adecuadamente es una actividad del proyecto que permite tener un mayor control de los ingresos y los egresos, tomando en cuenta el periodo de tiempo en el cual será ejecutado el proyecto. Según Lorenzana (2012) “carecer de presupuesto, o no seguirlo de manera estricta, implica tener un descontrol de los ingresos y gastos de nuestra actividad empresarial diaria. De la misma manera, si elaboramos un presupuesto con estimaciones poco realistas o con las prioridades mal definidas, se pueden producir desequilibrios” (p.1).

De ahí la necesidad de presupuestar adecuadamente los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos, ya que, si durante la ejecución del proyecto, los recursos se agotan, es poco probable que el donante otorgue más presupuesto (o recursos en especie) sin embargo, los resultados con los que la organización se comprometió, si deben ser entregados en tiempo y forma. Una tarea fundamental que tiene el procurador de fondos es darles seguimiento a las bases de datos de los donantes, ya sea para conseguir nuevas donaciones, renovarlas, o para darles seguimiento a las que están corriendo:

[...] una de mis actividades como asistente era darles seguimiento a las bases de datos de los usuarios de la asociación, tener una cartera o un catálogo de médicos que pudieran apoyar estos pacientes, pero otro más importante también, era desarrollar reportes mostrando la importancia que tenía que donaran al proyecto. (Entrevistada Martha, 2020).

De acuerdo con Albergue Infantil Los Pinos, A.C. (s.f.) “la labor del procurador no termina al recibir el donativo: si él es un profesional, seguramente se esmerará por formalizar el seguimiento y la atención que merece el donante, pensando en que este trato multiplicará las posibilidades de que permanezca por más tiempo, y con una ayuda cada vez mayor” (p.11).

Un procurador de fondos no solo debe dar seguimiento y proporcionar información al donante sobre las acciones que se realizan gracias a su donativo; debe proporcionarle información breve y concisa; en algunas ocasiones, las OSC se valen de informes donde presentan el uso de los donativos y los resultados alcanzados.

Otra estrategia para devolver los resultados son los eventos a puertas abiertas, donde se “agradece” a los donantes por medio de eventos anuales, que cumplen una doble función: atraer a nuevos donantes, en este tipo de eventos de las OSC que trabajan con niñas, niños y adolescentes, es común que algunos donantes invitados convivan con esta población, por supuesto con una estricta supervisión del personal de la organización que garantice la seguridad de las niñas, niños y adolescentes. Finalmente, las cartas de agradecimiento también son otra de las estrategias. Al hacer alusión al seguimiento que se les daba a las donaciones dentro de una OSC (en aquel momento) recién creada, él sujeto menciona:

[...] la Subdirección de Trabajo Social y en esta área se dedicaban a elaborar proyectos sociales, a entrar a todas estas convocatorias que tenían que ver con nuestro objeto

social, con nuestra causa social y de ahí sí fue un cambio impresionante de lo que recibíamos como donaciones, como colectas, que era muy poquito, pues ya se convirtió a tener una meta anual. (Entrevistado Antonio, 2020).

Las OSC no persiguen el objetivo de lucrar, sin embargo, en ocasiones estas existen, pero son con la finalidad de autofinanciamiento, es decir, las ganancias obtenidas son usadas para cumplir con su misión y promueven la sustentabilidad de la organización. Tal como menciona el sujeto, las entradas de esta forma son limitadas, por ello, se recurre a planes de procuración de fondos bien definidos y estructurados que diversifique las entradas de recursos.

De las tareas encontradas en los discursos se hizo referencia a la evaluación, que de acuerdo con Martínez (2009) “busca identificar en que tiempo se hace la recuperación de la inversión o determinar si es rentable o no en el caso de un proyecto de inversión privada y si es un proyecto de inversión social, su tarea es realizar la evaluación de los resultados del proyecto” (p. 3).

Si bien Martínez (2009) propone la evaluación de proyectos de “inversión privada” como intervenciones que deben retribuir a las empresas, o a sus donantes, el apoyo otorgado, esto no es del todo aplicable en la realidad. Actualmente existen empresas del sector privado que dan financiamiento económico o en especie y que no buscan que este recurso les sea retribuido. Algunas instituciones vigilan que el recurso sea utilizado de manera adecuada, otras solicitan informes, otras más realizan visitas personales, cada financiamiento tiene su propio mecanismo. En este sentido, las evaluaciones se realizan para medir el impacto, pertinencia, eficiencia, eficacia y viabilidad del proyecto, pero:

Si tenemos una buena evaluación buenos resultados y, sobre todo, lo sabemos comunicar, tendremos asegurado que ese donativo siga ¿por qué? Porque podríamos decir que pues sin lugar a dudas, hay muchas fuentes de financiamiento y las organizaciones en México solamente están acostumbrados, te digo, a estirar al papá Estado para que les dé, pero eso solamente son uno o dos dedos de la mano que han descubierto, pero les faltan los otros ocho ¿no? en ese caso, por ejemplo, los donativos privados son de los fondos más difíciles de conseguir o de obtener, pero al final de cuentas son los más leales a alguna causa social. (Entrevistado David, 2020).

Aunque también se puede evaluar un proyecto en tres distintos momentos: ex ante, para conocer la viabilidad y aplicabilidad del proyecto; de proceso, para ajustar el rumbo del proyecto y ex post, para conocer en qué medida se cumplieron los objetivos iniciales. Sin profundizar en el tema, la evaluación es una etapa clave para el procurador de fondos, le

permite, entre otras cosas, informar de los resultados del proyecto a sus donantes, enmarcándose en un principio de transparencia que es inherente a las OSC, además, en la actualidad, el donante tiene mayor participación y desea saber qué se hizo con su donativo y qué produjo. Una vez que se ha analizado la labor profesional del trabajo social en la procuración de fondos, es preciso conocer los conocimientos, habilidades y actitudes propias de un procurador de fondos, esto se trabaja en el siguiente apartado.

### **Conocimientos, habilidades y actitudes del procurador de fondos.**

Para comenzar, los conocimientos se refieren a la adquisición de información necesaria para una mayor comprensión de la realidad, el conocimiento es un flujo en el que se mezclan la experiencia, valores importantes, información contextual y puntos de vista de expertos, que facilitan un marco de análisis para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y es aplicado en la mente de los conocedores. “En las organizaciones, a menudo se encuentra no sólo en los documentos sino también en las rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas” (Davenport y Prusak, 1998).

Así como el conocimiento es construido por medio de experiencias personales, académicas y profesionales, las habilidades pueden ser natas, o bien, pueden desarrollarse por medio de la práctica, de acuerdo con Ucha (2008) “habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio” (p. 14).

Por otro lado, las actitudes son “el conjunto de creencias y valores relativamente estables a lo largo del tiempo en la disposición o tendencia a actuar de determinada manera o acometer algún tipo de acción” (Mimenza, 2020, p.1).

A través del tratamiento de los testimonios de las y los sujetos de estudio, tal como se muestra en la figura 13, se pudieron categorizarse primero, las habilidades, los conocimientos y tercero, las actitudes que las y los sujetos refirieron como necesarios para ser un procurador de fondos capaz de desempeñarse en el tercer sector, quedando de la siguiente manera:

Figura 13

*Habilidades y conocimientos de las y los trabajadores sociales en Procuración de Fondos*

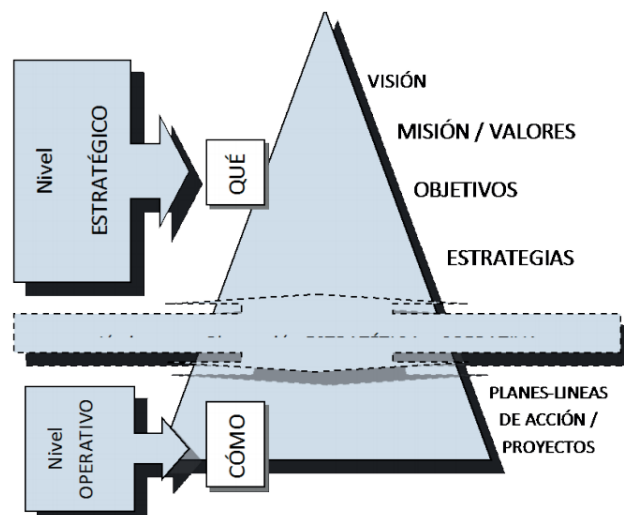


Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los conocimientos que un trabajador social en procuración de fondos debe adquirir, o complementar para su vida laboral se refieren (de acuerdo con los resultados de la investigación de campo) al plan estratégico anual de las OSC: es el nivel más elevado y habitualmente se refiere a la planeación a largo plazo, en él se plantean los objetivos, metas y estrategias a cumplirse en un período mínimo de 3 años y máximo de 5 años (Indesol, 2013). Este plan traza el camino a seguir para quienes se encuentran en el frente de la OSC y que se encargan de estructurar a los colaboradores de la organización. Indesol (2013) propone, en la figura 14 un esquema que explica de manera visual la estructura de los planes estratégicos:

Figura 14

*Plan estratégico*



Fuente: Indesol, 2013

La elaboración de este plan estratégico anual, así como estrategias de procuración de fondos, son herramientas que sirven a la planificación estratégica como una guía de proyecciones para ayudar al cumplimiento de los objetivos. Esta labor no es algo improvisado ni aislado, las distintas disciplinas que intervienen dentro de las instituciones, desempeñando distintos roles son parte también de esta tarea de planear “el procurador de fondos, junto con su consejo directivo y su director, es, que debe de ser un conocedor de la planeación estratégica anual” (Entrevistada Martha, 2020).

“La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda organización opera en un entorno social complicado y cambiante. La falta de recursos económicos para realizar tus actividades te obliga a buscar nuevas estrategias organizacionales” (Cruz, 2000, p. 22). Algunos beneficios de planear son; realizar actividades con propósitos establecidos, control de las estrategias anuales en la OSC, direccionamiento para el logro de objetivos y diagnósticos actualizados que, aterrizado en la profesión, forman parte de las competencias profesionales de la disciplina, en el sentido de planificar, administrar e implementar.

Como se observa en la figura 14 de Indesol (2013) a nivel estratégico se encuentran la visión, misión y valores, objetivos y estrategias de la organización como tal, elementos que conforman la filosofía institucional, aunque autores como Rivera (2017) agrega otros “dos elementos que conforman la filosofía de una institución; historia, lema. Esta filosofía hace referencia a: políticas construidas para forjar unos principios y valores que constituyen una ideología que determina el desarrollo de todos sus integrantes” (p.16). Los ideales de las OSC deben ser dominados por el procurador de fondos:

[...] un procurador de fondos debe estar completamente convencido y sensibilizado de la filosofía institucional, pero te digo que ahora el perfil del procurador de fondos tiene que ver más con una cuestión de mercadeo. (Entrevistada Martha, 2020).

La filosofía organizacional y las acciones que se gestan desde la organización, en cualquiera de sus niveles de actuación deben mantenerse siempre en concordancia. Teniendo en consideración que cada colaborador debe estar informado de lo que acontece en la institución.

[...] las empresas y sus integrantes tienen el reto permanente de implementar e implantar la comunicación como una herramienta estratégica, la cual agrega valor al plan de negocios de las mismas, creando contactos, asociando intereses comunes,

forjando compromisos y lealtades, y sobre todo, favoreciendo el intercambio de mensajes y sentimientos a partir de los canales y espacios que ésta instituye. (Parra, 2017, p. 5).

En este sentido, la misión, visión y valores deben ser socializados a todos por igual, así se aseguran acciones eficaces, de calidad y rentables. Para la procuración de fondos es primordial estar informado de la filosofía institucional, como bien lo establece el estándar de competencia CONOCER (2015).

[...] un procurador de fondos debe estar completamente convencido y sensibilizado de la filosofía institucional, pero te digo que ahora el perfil del procurador de fondos tiene que ver más con una cuestión de mercadeo. (Entrevistada Martha, 2020).

Tal como lo refiere el sujeto, se debe estar consciente de la filosofía institucional de la OSC para la cual se procura fondos, ya que las acciones que se realicen para bajar recursos deben coincidir con la misión, visión, objetivos y valores de esta. De acuerdo con Rodríguez, (2019) “los planes estratégicos de una organización deben responder a su misión, visión y valores, así como, tomar en cuenta las propuestas y necesidades de las y los trabajadores, fuerza fundamental para el óptimo rendimiento, competitividad y calidad de trabajo”.(p.1)

Esto quiere decir que la filosofía institucional además de guiar el actuar ético de la organización, también tiene que ver con el logro de metas propuestas, ya que la filosofía organizacional lleva al desarrollo de un plan estratégico (que se realiza de manera anual).

En el caso de los donantes particulares, principalmente, se cuenta con poco tiempo para “vender” la causa para la que se está solicitando financiamiento, para mostrar la filosofía institucional, cuando se tiene la oportunidad debe hacerse de manera clara, concisa y con un perfecto conocimiento de la causa y la institución:

Porque a través de esa acción les haces bajar o digerir la información de todo ese cúmulo de actividades que se realizan dentro de la institución. Pero lo sintetizamos en el impacto que va a tener en nuestra juventud, en el impacto que va a generar en nuestra sociedad, en el impacto que va a tener en nuestro futuro. (Entrevistada Alicia, 2020).

Por ello, destinar recursos para la contratación de un profesionista que se dedique a procurar fondos en las OSC es un esfuerzo mayúsculo, contratar 2 o más personas para ello lo es aún más. Entonces, obtener un puesto como procurador de fondos también requiere conocimientos en temas de presupuestación, que también es parte de la programación social:



[...] como trabajadores sociales si queremos dedicarnos a estar a estas áreas de asociaciones civiles, específicamente a la procuración de fondos, tenemos que entrarle a la elaboración de presupuestos. (Entrevistada Martha, 2020).

Dentro del cuerpo de conocimientos de las y los trabajadores sociales, la elaboración de presupuestos no es un tema central, se aborda en la medida que es utilizado dentro de la programación social, por tal motivo:

[...] en el área de procuración de fondos que contratan, a lo mejor a un administrador o a un contador que sepa de corridas financieras, que sepa estructurar un buen cronograma de trabajo, que pueda realizar un proyecto con descripciones de todas las partidas presupuestales de cada fase de implementación del proyecto porque pues tienes a organismos que te donan. (Entrevistado Antonio, 2020).

Es en este tipo de condiciones, donde las y los trabajadores sociales deben continuar capacitándose y fortaleciendo estas áreas de conocimientos poco exploradas por nuestra disciplina, y que, sin embargo, son pieza clave para dar un extra desde la profesión. Durante el estudio, las y los sujetos, enumeraron las habilidades que consideraron necesarias para ser procurador de fondos, estas son desglosadas a continuación. La habilidad de comunicación en trabajo social, de acuerdo con López (2017) “el trabajador social es un profesional que interactúa con la realidad para transformarla, mediante el acercamiento directo con el ser humano como objeto y sujeto de trabajo, a fin de contribuir con el mejoramiento de sus condiciones y calidad de vida y que el objeto de trabajo de la profesión es la problemática social, utilizando como principal herramienta la comunicación” (p.1).

La procuración de fondos es un puesto que, dependiendo de cada OSC, se encuentra diseñado (o no) para una o un profesionista distinto a las y los trabajadores sociales, existen OSC que diseñan este puesto con base en distintos factores, como por ejemplo, la experiencia profesional, la comprensión de la causa de la OSC, la experiencia académica, etc. son múltiples los factores que intervienen, sin embargo, una o un trabajador social preparado y especializado en dos aspectos; en materia social, es decir, especializado en género, niñez o migración, por ejemplo; o en conocimientos en materia de finanzas, administración, entre otros, tiene cierta ventaja al aplicar para un puesto de esta índole.

En este sentido, las y los trabajadores sociales deben conocer estrategias de comunicación que eliminen las posibles barreras con el usuario (interlocutor) estas pueden ser,

conocer el tema y empatizar. En el ámbito de la procuración de fondos, las cosas no cambian, se deben tener habilidades para comunicarse, pero no solo de forma oral, también de forma escrita y no verbal, esto es para acercarse de manera adecuada a posibles donantes, usuarios, compañeros del área laboral y con cualquier persona vinculada con el aspecto laboral.

[...] tiene que ser una persona con buena locución, con buen lenguaje corporal incluso que comunica hay estos aspectos psicológicos de dependiendo quién, quién sea, de cómo, comunica, de cómo transmites la información. (Entrevistado David, 2020).

La comunicación es un elemento que está presente en todas las funciones que desempeñan los procuradores de fondos, desde la interacción con los donantes, pues se requiere un profesionalista que se valga de sus habilidades y conocimientos para atraer y asegurar fondos:

[...] el perfil del procurador de fondos, lo han manejado como aquella persona que va a atraer recursos a la organización entonces pareciera entonces, que lo que yo necesito es una persona que sepa vender. (Entrevistada Martha, 2020).

Para asegurarse de mantener una comunicación efectiva con el otro, “el trabajador social debe aprender valores esenciales para comunicar, aun cuando el entorno lo ponga nervioso: empatía, respeto, autenticidad, consideración positiva, sentido práctico y confidencialidad” (López, 2017, p. 9).

Así como cada OSC genera sus propias estrategias para procurar fondos, el procurador de fondos debe gestionar en su persona habilidades de negociación y “saber vender”, habilidades necesarias para dar a conocer el proyecto que busca que sea financiado. El procurador de fondos:

[...] tiene que ser una persona que tenga habilidades de marketing, que tenga habilidades de comunicación pero que, además, también tenga habilidades administrativas, pero que tenga un enfoque de lo social. (Entrevistada Martha, 2020).

Al respecto de estas habilidades de negociación y “saber venderse”, se conjunta la habilidad de comunicación; comunicar de forma clara, exponiendo las características del proyecto, así como la filosofía institucional, aunado a que:

[...] conectar con la gente a través de esa *spich* que tú tengas, porque es crear un *spich*. Y créeme, lo vas a replicar una y otra vez, una y otra vez y lo vas a ir perfeccionando. Este no es una receta de pastel que te va a salir a la primera. Es cómo mejorar y cómo mejorar y mejorar. (Entrevistada Alicia, 2020).

De acuerdo con el OBS Business School (2019) “la capacidad de negociar depende de otras muchas habilidades que el directos de proyectos debe desarrollar y mejorar a lo largo de su carrera profesional. Las habilidades son: escucha activa, comunicación, capacidad de análisis, capacidad para la toma de decisiones y la resolución de conflictos y la empatía” (p.1) en este sentido:

Es una habilidad esencial para cualquier gestor que deba trabajar o mediar con personas. La capacidad de ponerse en el lugar del otro, de identificar sus emociones y reconocer sus sentimientos hace que las negociaciones sean más amistosas y relajadas y se llegue a acuerdos más favorables para ambas partes. (OBS Business School, 2019, p.1).

En este sentido, negociar y empatizar con el posible donante es necesario, así es como se le transmitirá la necesidad de ejecutar ciertas acciones que ya se han planeado, tratando de que haga suyas las necesidades y problemáticas que serán atacadas, la combinación de estas dos habilidades es casi un seguro para añadir un donante a la tabla de datos.

[...] son muy buenos negociadores, eso sí me queda claro, pero no necesariamente es el negociador que ocupas, porque aquí entra otro gran tema, o sea son grandes negociadores, pero las organizaciones se supone que vendemos sensibilidad y nos compran nuestra empatía. (Entrevistada Martha, 2020).

Empatizar con el otro también implica que se conozcan sus propias necesidades y sentimientos, de esta forma, se podrán comprender lo que la otra parte expresa y valorarlo desde su punto de vista. Las cualidades de un procurador de fondos empático son opuestas a la de un gestor de recursos mecánico y distante, alguien que no logra transmitir el mensaje y que, por lo tanto, no tendrá éxito en su labor profesional.

Respecto a actitudes, pudo localizarse la ética, por ser una conducta humana, de acuerdo con Indesol (2018) la ética profesional dentro de las OSC:

La ética consiste en hacer lo que es mejor para la comunidad/personas que se atienden, no lo que es mejor para el Consejo o los miembros del staff de la organización. [...] también tiene que ver con el cumplimiento de los deseos del donante en cuanto a la aplicación de su donativo e informarle que así ha sido. [...] no es un accesorio de lujo que puede o no adoptar las organizaciones. La observancia de ciertas normas básicas y ciertos valores fundamentales no es opcional, sino requisito para la existencia de cualquier organismo social. (p.1).

La ética de las OSC es constantemente puesta en tela de juicio, pues su dinámica autorreguladora crea en muchos, ciertas dudas sobre su actuar, sin embargo, las OSC aseguran su compromiso con las causas sociales todos los días, y de manera adicional, Indesol, a través de sus dependencias se encarga de regular a las organizaciones del tercer sector, con actividades como la entrega de informes anuales, asistencia a capacitaciones semanales, etc. y quien se encarga de esas acciones pueden ser las y los trabajadores sociales, pues implican actividades que ya se han establecido como ámbito de su competencia.

[...] es parte de nuestra ética profesional. Si tú eres un buen trabajador social y un buen profesionalista, incluso de la profesión que seas, siempre vas a buscar el beneficio de la gente, pero si no lo eres, está de por medio tu ética profesional. (Entrevistado David, 2020).

Los procuradores de fondos y las OSC para las que laboran se sostienen, finalmente, de recursos de la sociedad y por ello son responsables ante la sociedad en general, por este motivo es importante que presenten informes transparentes y transversalizados por un código de ética para presentar sus resultados anuales, estos informes contienen los estados financieros de la institución. Para asegurar procesos éticos, se sugiere la creación de un consejo o comité de ética, encargado de promover la ética profesional en el lugar de trabajo; que colabore en cuestiones de presupuestos generales y de proyectos específicos, que genere un código de ética y vigilar el máximo apego de sus compañeros a éste. Este comité debe ser cambiado y actualizado constantemente (cada 4 o 5 años) para asegurar la participación de todos los colaboradores por lo menos una vez.

Se debe tener siempre presente que todas estas actividades en las que se ponen en juego los conocimientos, habilidades y actitudes del procurador de fondos en las OSC tienen una finalidad: beneficiar a las niñas, niños y adolescentes (para este caso específico). A continuación, se presentan los beneficios que fueron nombrados por las y los sujetos para la población objetivo.

#### 4.3 BENEFICIOS

Las instituciones del tercer sector con un enfoque no lucrativo especializadas en atender niñas, niños y adolescentes buscan un beneficio en común, sin embargo, no persiguen el lucro y los beneficios son para las comunidades o grupos en las los que se ejecutan los proyectos. En este

sentido, al igual que en la disciplina de trabajo social, se busca el desarrollo social a base del protagonismo del actor social, en las OSC menciona el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR, 2017) que promueven la participación y la autogestión. Las ONG no buscan que las comunidades beneficiadas se conviertan en dependientes de las ayudas que se les suministran. Al contrario, su objetivo principal es fomentar la participación y la autogestión de aquellas como motores de desarrollo.

ACNUR (2017) propone que las organizaciones del sector no lucrativo cumplen ciertas funciones dentro de la sociedad y estas son:

Asistencial. En este enfoque se da prioridad a valores como el altruismo, la beneficencia o el voluntariado. La mayoría de los proyectos que prestan servicios de asistencia tienen como beneficiarios principales a los miembros de poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Prestación de servicios. A este grupo pertenecen todas aquellas organizaciones que establecen vínculos estrechos con los Gobiernos y las instituciones oficiales para prestar servicios de carácter fundamental. Por ejemplo, son las que complementan las políticas públicas en sectores como la salud, la educación y el empleo, entre otros.

Desarrollo social. El núcleo del enfoque de desarrollo social lo componen proyectos cuyo objetivo es combatir problemas como la pobreza, la exclusión, la inequidad, la desigualdad y otros de índole estructural. Sin embargo, estas ONG no entienden el desarrollo desde la dependencia y la ayuda incondicional; más bien se trata de una fórmula encaminada a aumentar la autogestión y el compromiso de los beneficiarios. (pp. 4-13).

Ya que este estudio no se centró en descubrir el ámbito al cual pertenecen las OSC para las que las y los trabajadores sociales procuran o procuraron fondos, no se tiene la información necesaria para establecer al ámbito al cual pertenecen dichas organizaciones. Un hecho es que las organizaciones que se especializan en atender niñas, niños y adolescentes buscan mejorar la calidad de vida de los beneficiarios a través de acciones de prevención, atención o rehabilitación en una amplia gama de temas.

Mediante las distintas áreas de intervención profesional las y los trabajadores sociales son ejecutores de las políticas elaboradas por las instituciones, y agente de contacto con la población. El rol profesional del trabajo social en la atención de niñas, niños y adolescentes busca lograr procesos que lleven a pensar en la intervención, discusión, estar habilitados a proponer y sugerir para un mejor desempeño en las tareas a realizar y de esta forma, asumir un compromiso con el quehacer profesional. El abordaje de esta problemática es una tarea extremadamente compleja y que concibe a proyectos de intervención como instrumentos para desarrollar un trabajo en red frente a la población y poder reducir la vulnerabilidad.

Los ámbitos desde donde se interviene son muchos, y en función de cada uno de ellos será la intervención, en el ámbito educativo, por ejemplo, la labor del trabajo social es ser un “puente entre el ámbito escolar, el familiar y el social atendiendo necesidades sociales que se detectan desde las aulas infantiles, de primaria o secundaria” (Gómez, García y Blanco, 2014, p. 80). En este ejemplo, las tareas y actividades van vinculadas con la detección de riesgos del menor; coordinación de equipos de salud; combinación del diagnóstico del niño; atención de situaciones individuales y orientación a familias (prevención). Además, las acciones que se realizan deben estar fundamentadas en un modelo de atención propio de la organización:

[...] es un 50 y 50, porque si bien para que un niño se desarrolle adecuadamente necesita un buen modelo de atención, está respaldado pertenecer a un modelo de atención, pues el otro 50 por ciento, pues es la recaudación. (Entrevistada Raquel, 2020).

Y tal como lo menciona la informante, no solo se trata de tener un buen modelo de atención, ni tampoco se trata exclusivamente de tener recursos. Se trata de promover el desarrollo en sus distintas dimensiones; lo económico, político, social, territorial, sustentable, etc. ya que no existen estudios detallados de la incidencia que tiene el tercer sector atendiendo niñas, niños y adolescentes a nivel local, estatal, ni federal se retoman los informes de resultados provenientes de 3 organizaciones de la sociedad civil consolidadas, con prestigio nacional y que atienden temas de salud, educación, nutrición, donde se enuncian los beneficios para la población objetivo:

El primer ejemplo es el Centro de Educación Infantil para el Pueblo, CEIP I.A.P. una institución que lleva 36 años trabajando con la infancia mexicana y que ha logrado que:

- 1 620 niñas y niños desarrollen habilidades y capacidades de manera integral
- El 83% de los niños que permanece en el programa por lo menos 3 años, se aseguran un impacto positivo y duradero en el desarrollo individual y familiar
- En 2018 realizaron 8 proyectos con niñas, niños y sus familias y la comunidad financiados por distintas instituciones públicas, privadas y del tercer sector

El segundo ejemplo se refiere a Dibujando un Mañana Fundación, que es una organización que fortalece a otras organizaciones de la sociedad civil, en el informe anual de 2017 presentan que invirtieron socialmente en:

- 922 instituciones

- 7 inmuebles donados y/o en comodato
- 1 104 proyectos
- 581 199 niñas, niños y adolescentes
- 26 estados de la republica
- \$262 252 379 invertidos

El tercer ejemplo se trata de Fundación Pro Niños, A.C. en su informe anual 2018 presentó sus cifras:

- 381 niños atendidos en tres programas
- 37 familias atendidas desde opción de Vida y Programa de Atención a Familias
- 271 niños en atención especializada
- 12 niños atendidos en reinserción
- 98 niños atendidos desde prevención

Estos datos sugieren el resultado de las acciones y proyectos de 3 OSC mexicanas. Los beneficios para la niñez, implican una incidencia en las desventajas relacionadas con factores individuales o estructurales, siendo estos 1) la edad, sexo, discapacidad, sucesos críticos en la familia, o 2) educación, vivienda, zona geográfica, pobreza o desempleo, respectivamente. Algunos de las ventajas, resultado de las alianzas entre UNICEF y las OSC incluyen:

Mayor promoción de los derechos de la infancia: Las alianzas pueden movilizar a las personas y a la opinión pública para dar más impulso al cambio local, nacional y mundial en las políticas. [...]

Potencial transformador: Las alianzas brindan oportunidades para combinar los esfuerzos de todos los aliados para transformar las sociedades. [...]

Mayor eficacia de la ayuda: [...] las alianzas para el desarrollo pueden aumentar enormemente la eficacia de la ayuda. Dado el cambiante entorno económico mundial, las alianzas son fundamentales para garantizar que la ayuda apunta a los niños y niñas más vulnerables y marginados.

Innovación para la infancia: Las alianzas crean oportunidades para reforzar los planteamientos innovadores y la elaboración de programas para la niñez. [...]

Base de conocimiento reforzada: El conocimiento y la pericia conforman la base de una elaboración de programas sólida para los derechos de los niños. [...]

Recursos adicionales para la infancia y programas respaldados por UNICEF: Mediante las alianzas, los recursos financieros pueden mobilizarse desde los gobiernos, fundaciones y el sector empresarial para la elaboración de programas y los servicios para la infancia.

Como ya pudo establecerse, las OSC tienen incidencia (positiva) en muchos ámbitos de la vida cotidiana de las niñas, niños y adolescentes que atienden, lo hacen desde una

perspectiva que no busca el lucro y que proporciona servicios o productos necesarios para aminorar las problemáticas que rodean la vida de los NNA. Algunas de las instituciones trabajan desde niveles de prevención, algunas en la atención directamente y otras la reinserción, la informante refiere que:

[...] atiendes esa necesidad social, ahorita das a prevenir problemas futuros, problemas sociales, futuros como la adicción, la delincuencia, el embarazo no deseado, etc., etc. Entonces, por ende, vas a potencializar de alguna manera que vas a ver en ciudadanos con futuro, porque ahorita les estás invirtiendo precisamente en esos niños, niñas y adolescentes que actualmente viven en estado de vulnerabilidad. (Entrevistada Alicia, 2020).

La presencia de OSC de atención a la infancia, es necesaria para seguir prestando determinados servicios que contribuyan al desarrollo de NNA, además de que adoptan crecientemente el rol de captadores de recursos en el cumplimiento de los derechos establecidos en la Convención de los Derechos del Niño (1989) “representa una importante alternativa para miles de niñas, niños y adolescentes que no pueden acceder a servicios básicos de salud, vivienda, alimentación o educación”. Las organizaciones pueden operar gracias a los recursos que obtienen de los donantes, que como ya se ha trabajado, no es una tarea sencilla, pero tiene impactos positivos en las desventajas la población, en este caso, en la falta de oportunidades físicas, emocionales, económicas, sociales, educativas, de vivienda, salud, por mencionar algunas.

[...] no solamente hablar de dinero, porque también es un error pensar que la captación y la procuración de fondos solamente es tener dinero. Puede ser una parte, pero también puede ser parte capacitación, recursos humanos, formación profesional, donativos en especie, redes de colaboración. O sea, porque también muchas veces solamente creen que ser un procurador de fondos o procurar fondos, sólo consigue dinero. Pues no, no es cierto, entonces ese creo que es un error limitarse a que nada más es eso. (Entrevistado David, 2020).

La procuración de fondos, traducida en la atención que los profesionales y voluntarios dan a la infancia, se refleja en bienestar para las niñas, niños y adolescentes que acceden a los servicios del tercer sector. Las OSC además de prestar servicios gratuitos o bien con una baja cuota de recuperación (o mecanismos similares) ofrece a las niñas, niños y adolescentes, una atención de primera calidad, ya que las estrategias de financiamiento para la procuración de fondos deben ser capaces de otorgar a la institución recursos suficientes para pagar a profesionales que atiendan de manera excelente a su población.



Las y los sujetos que abonaron a este estudio con sus experiencias y conocimientos basados en el ejercicio profesional y preparación académica han dedicado su vida y preparación a las OSC, una tarea que no solo implica tiempo y esfuerzo, sino que involucra una verdadera pasión, ya que, como se ha venido manejando, las instituciones del tercer sector se encuentran con limitantes (comúnmente económicas) que limitan su crecimiento, es por ello que contar con una adecuada área de planificación estratégica. Basada en un plan para la procuración de fondos, es obligatorio para una organización que busque mantenerse en operación y crecer a nivel de autofinanciamiento. Sin embargo, la procuración de fondos y la intervención desde las OSC y trabajo social aún tiene retos de los cuales ocuparse, este aspecto, así como el cierre del estudio se expone en el siguiente apartado.

## CONSIDERACIONES FINALES

El estudio de los cinco profesionales de trabajo social que han enfocado sus vidas académicas y laborales a las organizaciones de la sociedad civil, tuvo como objetivo examinar sus testimonios a través de una serie de técnicas e instrumentos de investigación: analizar el rol profesional de las y los trabajadores sociales en procuración de fondos dentro de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes.

La investigación surgió de la inquietud de la investigadora por conocer cuál es la intervención desde la profesión en el área de procuración de fondos, ya que, debido a experiencias académicas, encontrar a un trabajador social desempeñándose en esta área era poco común, sin embargo, las actividades y tareas que se realizan son parte del rol profesional de esta disciplina. Efectivamente, encontrar colegas con esta formación y esta experiencia fue una tarea compleja que, sin la ayuda de los propios sujetos, no habría podido concluirse.

Una vez que se localizaron a las y los sujetos, la investigación fue nutrida gracias a las tan variadas experiencias y conocimientos expresados por los mismos, quienes refirieron estar involucrados, en términos laborales, con el tercer sector prácticamente desde su egreso de la formación de licenciatura. Aunque cada testimonio y cada experiencia fueron distintos, pues la forma en la cual construyen su realidad a partir de sus perfiles profesionales, personales y académicos, es también distinta. Sin embargo, es esa variedad de constructos sociales lo que le aportaron al estudio la posibilidad de dialogar sobre un mismo tema visto desde distintas posturas o visiones en cada una de las categorías de análisis que se trabajaron.

El trabajo de análisis e interpretación de la información obtenida de las y los sujetos fue orientado por una investigación con perspectiva cualitativa- interpretativa, inseparable del holístico e integral, que desde el inicio buscó llegar a una amplia comprensión de los procesos contextuales vinculados con la procuración de fondos, el trabajo social y las OSC en México, teniendo como eje rector la realidad social propia de cada sujeto, sin dejar de lado la relación que existe entre esta y las características inherentes a su perfil; estos elementos se interrelacionan y crean una forma de interpretar su propia realidad, sin embargo, no se habla de realidades aisladas, por el contrario, están interrelacionadas. Es gracias a ello que la investigación tuvo una determinada serie de pasos a seguir, mismos que, a medida que se realizaban, se construían, o se modificaban resultados a partir de las voces recuperadas al inicio, cabe destacar que el carácter del estudio no fue un estricto guion a seguir; se sumaron y se restaron elementos durante el transcurso de esta, por ejemplo, durante el proceso de análisis e

interpretación de los resultados, los hallazgos encontrados superaron las expectativas de la autora, por ello el proceso de codificación, fue modificado para enriquecerlo.

Los elementos empíricos que dieron pie a la construcción de estas múltiples interpretaciones de su rol profesional como trabajadores sociales insertos en la procuración de fondos de las OSC que contribuyen a aminorar las desventajas de niñas, niños y adolescentes, tienen que ver con dos cuestiones centrales, primero, su vida académica; las relaciones interpersonales (como por ejemplo, las redes que generaron durante su vida académica con compañeros y profesores ayudaron a que pudieran insertarse en la OSC) que, de manera impensada los insertaron en el campo del tercer sector; los conocimientos que adquirieron en su formación de licenciatura, y por supuesto, los estudios de posgrado y especialización que los llevaron a insertarse en empleos de confianza y de alto grado de responsabilidad y segundo, su vida laboral; que los preparó para desenvolverse en la procuración de fondos, además de otros puestos que también son afines a la PE.

Al explorar dentro de sus inicios como profesionales, fue consistente el hecho de que las y los sujetos tenían poco conocimiento respecto a la oportunidad y el mundo laboral de trabajo social dentro de las OSC y aun mayor era el desconocimiento de la procuración de fondos como un área laboral por explotar, ya que también fue un hallazgo que el perfil de procurador de fondos no está diseñado para ser ocupado por un trabajador social.

Trabajo social es una disciplina que se ha dado a conocer por trabajar en transversalidad con otras disciplinas, y esto no queda exento para los procuradores de fondos, ya que es un área que requiere de conocimientos, habilidades y actitudes en variadas áreas, desde lo económico, lo legal, lo estratégico, administración, articulaciones con otras entidades, organización, supervisión, negociación, liderazgo, evaluación, marketing, innovación, planeación, comunicación, dirección, trabajo de campo, etc. sin perder el enfoque lo social y que incluso es considerado como un puesto de confianza, ya que en el intervienen factores económicos, y quien procura fondos debe ser acreditado por su actitud ética.

La preparación académica que requiere el procurador de fondos fue un hallazgo importante en la investigación, pues aunque los estudios de licenciatura son importantes para adquirir los conocimientos para desempeñar el rol profesional de procurador de fondos, no son suficientes, ya que este cargo exige a las y los trabajadores sociales una constante capacitación y actualización, además de ser un campo poco conocido dentro del gremio, y un gran reto es que las OSC no consideran al trabajador social como un profesional para desempeñarse en

planificación estratégica, también influye en el desconocimiento de la intervención que puede realizarse en este campo laboral; es un área poco explorada y que sin duda puede ser potencializada como una importante área de intervención.

El quehacer profesional del trabajo social en las OSC va más allá de actividades y tareas de índole asistencial; se hacen seguimientos personalizados de los donantes o posibles donantes, planeaciones anuales, proyectos sociales fundamentados en una lógica de investigación y diagnóstico, se crean redes de comunicación nacionales e incluso internacionales, evaluaciones, indicadores de medición, presupuestos, así como alianzas con otras OSC, según lo referido en los testimonios este es un aspecto clave. Las y los trabajadores sociales son aptos para desempeñar todas estas tareas y actividades, siempre que tengan la iniciativa de actualizarse y capacitarse constantemente, además de priorizar estructuras organizativas para desempeñarse como procurador de fondos.

Así pues, el trabajo social al ser una profesión que demanda el bienestar social de la población y que interviene de forma estructurada y fundamentada en busca de un cambio en la realidad social, como procurador de fondos tiene una visión social que transversaliza todas sus acciones buscando que la población objetivo obtenga beneficios a partir de sus acciones, pues como se mencionó, la niñez forma parte de un sector poblacional mayoritario que no se ha atendido de manera integral.

En este sentido, por medio de la atención de las problemáticas y necesidades sociales que las OSC han detectado, todos los profesionales y voluntarios, actúan para mejorar las condiciones de vida de las niñas, niños y adolescentes (en este caso) por medio de modelos de atención se busca cambiar las condiciones de vida para propiciar el desarrollo de la población. Las acciones de procuración de fondos tienen como finalidad realizar acciones de impacto en la población, las y los sujetos hicieron referencia dentro de sus discursos, a experiencias positivas con niñas, niños y adolescentes que han superado las condiciones de desigualdad a las que fueron sujetos en alguna etapa de su vida y que se convirtieron en sujetos de derechos.

Como toda disciplina, el trabajo social enfrenta retos y desafíos genéricos de la profesión y desafortunadamente, en el área de procuración de fondos del tercer sector también se gestan una serie de planteamientos que han permeado de manera negativa en la explotación de este campo laboral. El primer gran desafío se encuentra caracterizado por el estigma social respecto a la disciplina de trabajo social. Marino (2020) asevera que el “estigma social se usa

para designar a aquellas señales que marcan a una persona de diferentes formas. [...] El estigma es un atributo profundamente desacreditador” (p.1).

Es así, que los estigmas sociales actúan como características negativas hacia la profesión de trabajo social, catalogan a las y los profesionales como entes designados para realizar tareas administrativas y monótonas dentro de una institución y si bien es cierto que hay tareas preestablecidas que son inherentes al trabajo social (como la realización de estudios socioeconómicos, canalizaciones, visitas domiciliarias, etc.) el ámbito de intervención es cada vez más amplio y esto tiene un trasfondo; el hecho de que el trabajo social tiene un área de intervención en cualquier campo que se relacione con lo social, es decir, las posibilidades son infinitas y deben indagarse constantemente. En este sentido, estudiantes y recién egresados en contemplan trabajar en los ámbitos de intervención clásicos, que hacen referencia a vivienda, salud, educación y asistencia social, la cuestión es que lo visualizan desde un espectro de lo público institucional y otro tipo de escenarios nuevos o emergentes, como la procuración de fondos, puede verse mermada.

El campo para la procuración de fondos ha sido poco explorado desde el trabajo social, por lo cual, el profesionista que tenga interés por insertarse en dicho ámbito debe tener en cuenta que la disposición para capacitarse en temas poco abordados en la formación académica de trabajo social, como indicadores de medición, planificación estratégica, gestión de recursos, capital humano, negociación en marketing, metodología y ética profesional es imprescindible. En cuanto a las habilidades que deben ser explotadas, se encuentran la comunicación efectiva, tanto verbal, no verbal y escrita.

Una de las riquezas que proporciona una investigación es la adquisición de conocimientos académicos y no académicos, en este sentido, en los testimonios se externó la importancia de tener vínculos y redes de apoyo entre colegas de diferentes OSC de un mismo ámbito local, pues estos son fundamentales para potencializar el trabajo y la colaboración entre ambas partes, creando alianzas para un trabajo conjunto.

Así mismo, existe una urgencia desde las y los sujetos interesados en conocer un concentrado de las OSC en México, por lo cual un directorio nacional o directorios estatales, que den cuenta de la cantidad de OSC presentes en el respectivo territorio, así como detalles

de su ámbito de incidencia, es prioritario en la agenda de las instituciones reguladoras de sociedad civil organizada. Por otro lado, desde las y los trabajadores sociales que aspiren a un puesto de toma de decisiones, tal como el de procurador de fondos, es preciso que, como parte de las estrategias de intervención, se contemple la desarrollar o en su defecto, tener desarrolladas habilidades y actitudes específicas, que como lo ha arrojado el estudio, que le permitan desempeñar este puesto de manera adecuada. Además, un procurador de fondos es una persona que está constantemente capacitándose y actualizándose en temas administrativos, metodológicos, etc.

Desde las OSC, trabajo social ha sido estigmatizado como un profesional que desempeña una intervención “asistencial”, sin embargo, es una disciplina capaz de asumir un rol profesional encaminado a la gestión de recursos. No se trata de un cuestionamiento unilateral; los estudiantes, egresados, licenciados, maestros y doctores en trabajo social también (tenemos) la responsabilidad de conocer los ámbitos de intervención emergentes, tal como el de la procuración de fondos, tal es el caso de este estudio que buscó indagar en un campo de intervención poco explorado.

Cabe añadir, respecto al supuesto hipotético que, al inicio de este proyecto se especulaba que las y los trabajadores sociales no intervienen dentro las OSC exclusivamente con un trabajo asistencial (entendiendo este como la realización de actividades atención directa combinadas con funciones administrativas-burocráticas) efectivamente la investigación arrojó que estas y estos profesionales tienen incidencia en otras áreas, igual de necesarias que la atención asistencial, pues si ella tampoco existirían las OSC. Las y los trabajadores sociales que participaron en la investigación trabajan o han trabajado en la procuración de fondos, pero también en puestos distintos que implican otro tipo de actividades y tareas, sin embargo, con esta investigación se deja ver que la procuración de fondos es un puesto que si bien, requiere conocimientos, habilidades y actualización constante, es un trabajo que se adapta al rol profesional del trabajo social.

En este sentido, los hallazgos de la tesis aportan a la línea de investigación de las OSC en trabajo social desde una perspectiva lejana a intervenciones asistenciales, es así que otras investigaciones que aborden este mismo tema, tales como el análisis de la falta de presencia de colegas en este ámbito, pues durante sus discursos se apuntaló a distintas causas; el desconocimiento que causa la falta de contenidos relacionados con las OSC desde la ENTS, pues las y los sujetos consideraron a esta institución como el referente nacional de la profesión,

mismo que debe involucrar a los estudiantes en temas de las OSC desde su formación. También se señaló como factor determinante, la falta iniciativa de las y los trabajadores sociales para capacitarse constantemente en la PE. Finalmente, la resistencia al cambio de las y los trabajadores sociales, es decir, la resistencia a posicionarse de forma laboral en ámbitos de intervención emergentes o poco explorados, como es el caso de la procuración de fondos y la PE. Por ello, una interrogante que surge es ¿Qué factores inciden en la presencia laboral de las y los trabajadores sociales en la procuración de fondos de las OSC?

Frente a estos hallazgos, y una vez que se ha caracterizado el contexto (a través de este estudio cualitativo que considera la experiencia de 5 sujetos en el tema) del trabajo social en la procuración de fondos del tercer sector, pues esta profesión comúnmente se encuentra lejos de puestos referentes a planeación estratégica, como ya se ha trabajado, debido a la existencia de múltiples factores vinculados con el desconocimiento (desde las y los profesionales) del campo laboral que existe en este ámbito; la estigmatización que existe alrededor del trabajo social y cómo repercute en la poca consideración de esta profesión en la PE de OSC, por mencionar algunas.

Cabe recalcar que esta situación está estrechamente vinculada con la formación académica de la ENTS UNAM, un referente de formación en trabajo social en México, que estructura un plan de estudios que no contempla el abordaje teórico del tercer sector, por lo cual, estudiantes y egresados carecen de información a fondo de este importante sector social y económico, esto conlleva al desconocimiento de la importante área de intervención desde la organización social.

En este contexto, se enumeran una serie de enunciados que se proponen para la intervención profesional del trabajo social en la procuración de fondos, resultado de la investigación aquí desarrollada:

- A nivel institucional (ENTS y otras universidades) la incorporación de asignaturas de carácter práctico a nivel comunitario, regional e institucional con un abordaje del tercer sector, pero desde una perspectiva de planeación estratégica con profundización en procuración de fondos.
- Fortalecer dentro de los contenidos temáticos de asignaturas de economía social, profundizar en teorías de economía social, centrando la atención en los enfoques de no lucrativo y economía solidaria.

- Introducir a nivel plantel/facultad/escuela de trabajo social, exhibiciones de carácter laboral, donde se priorice la participación de las OSC, para promover voluntariados, pasantías, etc.

Desde una perspectiva de colegas trabajadoras y trabajadores sociales:

- Es indispensable la inquietud por continuar preparándose a nivel posgrado y especialización
- Generar (en conjunto con autoridades del tercer sector o gubernamentales) iniciativas que propicien la contabilización y registro de las OSC en México, para una detallada tabla de datos de las organizaciones del tercer sector no lucrativo

Cabe aclarar que estos planteamientos son propuestas que salen del ámbito de incidencia de una persona o un grupo, sin embargo, se trata de acciones que se proponen para desarrollarse en un ámbito personal, a nivel directivos de planteles académicos, así como colegas insertos en la docencia, o bien en el tercer sector.

Queda esta interrogante para las y los trabajadores sociales e incluso para las OSC, sin embargo, la investigación develó el rol profesional que desempeñan trabajadores sociales para la gestión de recursos, así como los beneficios que tienen las niñas, niños y adolescentes con la intervención de estos profesionales y los desafíos que enfrentan las y los trabajadores sociales al insertarse en campos laborales poco explorados para la profesión. El estudio puede ser el punto de partida para una amplia reflexión sobre la necesidad de adquirir nuevos conocimiento y habilidades para desempeñar puestos de gran responsabilidad, pues sin un procurador de fondos competente, el funcionamiento de la OSC representa incertidumbre.



## REFERENCIAS

- Abreu J. (2012). *Hipótesis, Método & Diseño de Investigación*. Daena: International Journal of Good Conscience. *Volumen 7*, p.191
- Acotto, L. y Massolo, N. (2000). La formación e intervención profesional en las organizaciones de la sociedad civil de Mendoza. *Revistas de la Universidad de Costa Rica*. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/congresos/reg/slets/slets-017-108.pdf>
- Aguiar, F. X. (2006). Tercer sector: análisis, desafíos y competencias desde el trabajo social. *Acciones e investigaciones sociales*, Número 1, p. 439
- Aguiar, F. X. (2011). Tercer sector: análisis, desafíos y competencias desde el trabajo social. *Acciones e investigaciones sociales*. Pp.14-19
- Alayón, N., Molina, L. (2007). La desigualdad social: desarrollo y desafíos del Trabajo Social desde la Reconceptualización en América Latina. *Textos y Contextos*. Volumen 6 (numero 1). Pp. 34-68
- Albergue Infantil Los Pinos, A.C. (s.f.). Manual – Procuración de fondos. México. Recuperado de: <https://www.lospinos.org/wp-content/uploads/2016/10/manual-de-procuracion-de-fondos.pdf>
- Alcántara, M. (1990). *Una propuesta metodológica por el trabajador social al proyecto de orientación familiar preventiva del Centro de Integración Juvenil Pachuca, Hidalgo*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. (2017). *Informe anual de ACNUR 2017*. Recuperado de: <https://www.acnur.org/5c6c3e224.pdf>
- Álvarez, M. (1998). *El tercer Sector: retos y propuestas para el próximo milenio*. Madrid, España: Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales
- Alvarez, T. M. (04-03-2015). SOS de las ONGs: el 25% desaparece por falta de financiación. *Europa Pres*. pp. 1
- Angelitos de Cristal, I.A.P. (2020). *Organigrama ONG*. México: Angelitos de Cristal, I.A.P. Recuperado de: <http://angelitosdecrystal.org/quienes-somos/organigrama-ong/>

- Aranda, M. (2003). *Pragmatismo, Interaccionismo simbólico y Trabajo Social. De cómo la caridad y la filantropía se hicieron científicas.* (Tesis doctoral). Universidad pública de Tarragona, España
- Ávila, R.C. (1997). El Tercer Sector como realidad institucional Delimitación y cuantificación en España y otros 82 países desarrollados. *Revista vasca de económica*. Número 30, p. 90
- Ávila, Y. y Ramos, C., (20-03-2019). ¿De qué vive la sociedad civil? No de recursos públicos. *Animal Político*, p. 1
- Balas, L. M. (2010). *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector* (Tesis doctoral). Universitat Jaume I de Castellón, España
- Ballesteros, A. y Viscarret, J. (2013). Funciones profesionales de los trabajadores sociales en España. *Cuadernos de Trabajo Social*, Número 126, pp. 127-138
- Barea, J. (1991). La Economía Social en España. *Revista Economía y Sociología del Trabajo*, volumen 12, p.11
- Becker, C., Ulloa, G. (2018). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: hacia una reforma de la LFFAROSC.* México: Instituto Belisario Domínguez
- Boado, M. (1996). Movilidad ocupacional y mercado de trabajo: las caras ocultas del empleo urbano en Montevideo. *Revista de Ciencias Sociales*, Número 12
- Brandan. (2020). Perfil profesional. *Aulas*. Recuperado de: <https://aulasdeemploytrabajo.wordpress.com/perfil-profesional/#:~:text=El%20perfil%20profesional%20es%20el,una%20determinada%20profesi%C3%B3n%20o%20trabajo>
- Briones, G. (2003). *Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales.* México: Trillas
- Butcher, J. (2014). *Tercer sector y desarrollo en México.* Recuperado de: [http://ru.iiec.unam.mx/2706/6/05\\_Butcher.pdf](http://ru.iiec.unam.mx/2706/6/05_Butcher.pdf)
- Cabra, M.A., y García, R.L. (2005). El tercer sector en España: ámbito, tamaño y perspectivas. *Revista española del tercer sector*, número 1, pp.101-102
- Cabrera, C. F. (2005). Categorización y Triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *THEORIA*, Número 1, pp. 61-71

- Cáceres, D. R. (2013). *Las funciones de trabajador/a social*. Recuperado de: <http://www.rociocdamas.com/2013/08/las-funciones-de-trabajadora-social.html>
- Cámara de diputados. (2019). ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN MÉXICO. Naturaleza, funciones y financiamiento. Recuperado de: <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/content/download/145772/727985/file/ESOP-IL-72-14-SociedadCivil-300419.pdf>
- Cámara de diputados. (2020). Código Civil Federal. Recuperado de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2\\_110121.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_110121.pdf)
- Cano, L. (2018). Informe de actividades 2018-2019. (3). Recuperado de: [http://www.trabajosocial.unam.mx/directora/2019/TERCER\\_INFORME\\_EJECUTIVO\\_TOTAL\\_OK\\_FINAL.pdf](http://www.trabajosocial.unam.mx/directora/2019/TERCER_INFORME_EJECUTIVO_TOTAL_OK_FINAL.pdf)
- Carreas, L. R. (2008). El sector de la economía social o tercer sector. Universitat Rovira: Virigili, recuperado de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/8759/capitulo1.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Carreras, L. (2008). Carreras, L. (2008). *El sector de la economía social o tercer sector*. Recuperado de: <https://El+SECTOR+DE+LA+ECONOMIA+SOCIAL+O+TERCER+SECTOR&btnG=>
- Castañeda, M. L. (2015). Una mirada a las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Pertinencia de su estudio en la administración. En Facultad de contaduría y administración (Presidencia). *Conferencia llevada a cabo en el XVIII Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática*. Universidad Nacional Autónoma de México, México
- Castañeda, N. J. (2015). La sostenibilidad financiera del tercer sector de Yucatán. *Revista Electrónica de Ciencia Administrativa*. P.74
- Centro de Educación Infantil para el Pueblo, CEIP I.A.P. (2019). *Informe anual de actividades*. Recuperado de: <http://www.ceip.edu.mx/wp-content/uploads/2020/08/INFORME-ANUAL-2019.pdf>
- Centro de Integración Juvenil. (2018). *Procuración de fondos*. Recuperado de: <http://www.cij.gob.mx/patronatosCIJ/pdf/Procuraci%C3%B3n%20de%20Fondos%202018%20okis.pdf>

- Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (2011). *Una fotografía de la sociedad civil en México*. México. Recuperado de: <http://www.gesoc.org.mx/site/wpdocs/civicus.pdf>
- Chaves, R. y Monzón, J. (2001). Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. *Revista CIRIEC*. Número 37, pp. 7-20
- Colegio de Trabajo Social de la Región de Murcia (2015). Funciones del Trabajo Social. (1) Pp.7-8
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Recuperado de: [https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2019). 10 años de medición de pobreza en México, avances y retos en política social. (Número 10). Recuperado de: [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Comunicados\\_Pobreza\\_2018/COMUNICADO\\_MEDICION\\_POBREZA\\_2018\\_AGUASCALIENTES.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/entidades/Documents/Comunicados_Pobreza_2018/COMUNICADO_MEDICION_POBREZA_2018_AGUASCALIENTES.pdf)
- Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (2015). ESTÁNDAR DE COMPETENCIA EC0615. México. Recuperado de: [https://conocer.gob.mx/contenido/publicaciones\\_dof/EC0615.pdf](https://conocer.gob.mx/contenido/publicaciones_dof/EC0615.pdf)
- Cruz, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica. *TEMAS de ciencia y tecnología*. Volumen 4, pp 17-28
- De la Vega, C. (2015). *Yo, tú, él, nosotros procuramos fondos, pero... ¿cómo le hacemos?* En Madrid, C., De la Vega, C., Gattinoni, M., Guerra, E., Hinojosa, I., Panas, J., González, G. (Ed.). *Yo, tú, él, nosotros procuramos fondos, pero... ¿cómo le hacemos?* (p. 34) México: Instituto Jalisciense de Asistencia Social México
- Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (1994). *Introduction: entering the field of qualitative research*. En Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona, España: Gedisa
- Díaz, G., Chávez, G., Peña, C., López C. y Lluévanos, A. (2017). Planeación Estratégica: Procuración de fondos y transparencia en organizaciones de la sociedad civil de México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, volumen 10 (6). Pp.66-67
- Dibujando un Mañana Fundación. (2018). *Resultados 2017*. Recuperado de: <https://www.dibujando.org.mx/wp-content/uploads/2015/12/Informe-Anual-2018.pdf>

- Domínguez, M. J. (2002). El sentido de lo humano en la teoría y en la práctica del trabajo social. *Humanismo y Trabajo Social*. Número 001. Pp. 57-82
- Economía Urbana. (2010). *¿Qué es y quiénes forman el Tercer Sector? Definición, características y retos*. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad. Recuperado de: <https://economiaurbana.wordpress.com/2010/08/15/reflexiones-en-torno-al-tercer-sector/>
- Escuela Nacional de Trabajo Social. (1995). Trabajo Social. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: <http://www.trabajosocial.unam.mx/licenciatura11.htm>
- Esperón, T. M. (21-05-2008). Metodología para definir funciones profesionales. *Revista Cubana de Salud Pública*. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-34662008000400017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662008000400017)
- Estalella, A. (2001). Ética en la investigación de Internet. Recuperado de: <http://estalella.eu/blog/etica/etica-en-la-investigacion-de-internet-consideraciones-iniciales>
- Estrada, L. E. y Deslauriers, J. P. (2014). El Trabajo Social: otro tiempo, otras exigencias. *Margen. Volumen 73*. P.11
- Evangelista, R. E. (1998). Historia del Trabajo Social en México. México: Plaza y Valdés
- Federación Internacional de las y los trabajadores/as Sociales. (2014). *Definición global del trabajo social*. Federación Internacional de las y los trabajadores/as Sociales. Recuperado de: <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/definicion-global-del-trabajo-social/#:~:text=El%20trabajo%20social%20es%20una,la%20liberaci%C3%B3n%20de%20las%20personas>
- Fernández, A. (2004). Dirección y Planificación Estratégicas en las empresas y organizaciones. España: Díaz de Santos
- Fernández, X. A. (2006). Tercer sector: análisis, desafíos y competencias desde el trabajo social. *Acciones e investigaciones sociales*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2002427>

- Ferreira, R., López, E., Espinoza, M., (2007). Trabajo Social y Política Social en México. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*. Volumen 17 (2). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/654/65417208.pdf>
- Fraile, G. (1985). *Historia de la filosofía*. Madrid, España: BAC
- Franceschi, H. M. (2007). *Trabajo social y desarrollo sostenible: Elementos teórico-metodológicos de una estrategia profesional para la acción social*. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000119.pdf>
- Galeana, S. (2005). Campos de acción del Trabajo Social. En Sánchez, M. (Ed.) *Manual de Trabajo Social* (p.146). México: Plaza y Valdéz
- Garber, P. M. (2006). El rol desde una perspectiva vincular. *Revista Reflexiones*. Volumen 85. Pp. 179-187
- García, S. M. (06-12-2015). Aproximaciones al tercer sector: el social. *Ángulo 7*. Recuperado de: <https://www.angulo7.com.mx/2016/12/06/aproximaciones-al-tercer-sector-social/>
- Garrido, C. C. y Lecanda, R. Q. (2003). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de psicodidáctica*. Volumen 14, p.7.
- Gil, M. L. (2012). *Manual de financiamiento y procuración de fondos*. México: Fundación Zicaro, A.C.
- Girardo, C. y Mochi, P. (2011). Las organizaciones de la sociedad civil en México: modalidades del trabajo y el empleo en la prestación de servicios de proximidad y/o relacionales. *Economía, Sociedad y Territorio*. Volumen 12 (39). P.1
- Gómez, A. (2006). *La intervención del trabajador social en la atención de la paciente embarazada y su familia, que requiere del servicio de ginecoobstetricia del Hospital Civil de Uruapan Dr. J. Jesús Silva A.C.* (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Gómez, G. (2014). Trabajo social en la infancia. *TSocial*. Número 3, pp. 1
- Gómez, R., Flores, J. y Jiménez, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Ediciones Aljibe
- Herráiz, D. E. (2003). Los ámbitos profesionales del trabajo social. En Fernández García, T. y Alemán Bracho, C. (Coords.). *Introducción al Trabajo Social* (pp. 515-554)

- Herran, F. J. (22- 02- 2015). *¿Soy lo que hago? El rol profesional*. Prevención Integral. Recuperado de: <https://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/psicoprevencioncom/2015/02/22/soy-que-hago-rol-profesional>
- Herrán, G. F. (2015). *¿Soy lo que hago?. El rol profesional*. México. Recuperado de: [https://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/psicoprevencioncom/2015/02/22/soy-que-hago-rol-profesional#:~:text=Un%20rol%20profesional%20puede%20ser,\(en%20adelante%20persona%20focal\).&text=Ese%20cambio%20se%20produce%20de,rol%20y%20conflicto%20de%20rol](https://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/psicoprevencioncom/2015/02/22/soy-que-hago-rol-profesional#:~:text=Un%20rol%20profesional%20puede%20ser,(en%20adelante%20persona%20focal).&text=Ese%20cambio%20se%20produce%20de,rol%20y%20conflicto%20de%20rol)
- Idañez, M. y Ander-Egg, E. (1999). *Diagnostico social: Conceptos y metodología*. Buenos Aires- México: Grupo Editorial Lumen Hvmánitas
- Instituto Mexicano de la Juventud. (2010). *Manual de Planeación Estratégica Para organizaciones juveniles de la sociedad civil*. Recuperado de: [https://difusionconcausa.com/recursos/manual-planeacion-estrategica-imjuve\\_opt.pdf](https://difusionconcausa.com/recursos/manual-planeacion-estrategica-imjuve_opt.pdf)
- Instituto Nacional de Desarrollo Social. (2013). *Planeación estratégica*. México: Instituto Nacional de Desarrollo Social. Recuperado de: <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/I.%20SOCIEDAD%20CIVIL/Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%20para%20OSC/Planeaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica.pdf>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social. (2019). *¿Qué hacemos?*. México. Gobierno de México. Recuperado de: <https://www.gob.mx/indesol/que-hacemos#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Desarrollo,g%C3%A9nero%20as%C3%AD%20como%20las%20representaciones>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *Sistema de Cuentas Nacionales de México: Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro de México*. Aguascalientes, México. Recuperado de: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825084769.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825084769.pdf)
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística. (2019). *Comunicado de prensa 201/19*. Recuperado de: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2019/nino2019\\_Nal.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2019/nino2019_Nal.pdf)

- Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal. (2014). Procuración de fondos. México. Recuperado de: <http://dnias.dif.gob.mx>
- Junta de Asistencia Privada del Estado de México. (2019). Directorio Nacional de Instituciones de Asistencia Social – DNIAS. (2019). México. Recuperado de: <http://dnias.dif.gob.mx>
- Kisnerman, N. (1998). *Pensar el Trabajo Social. Una introducción desde el construccionismo*. Buenos Aires: Lumen Hvmanitas
- Kisnerman, N. (2005). *Pensar el trabajo social*. Buenos Aires: Lumen.
- Knight, A. (2015). Guerra total: México y Europa, 1914. *El Colegio de México*. Recuperado de: <https://historiamexicana.colmex.mx/index.php/RHM/article/view/3118>
- Kopnin, P. (1969). *Lógica Dialéctica*. México: P y V Editores
- Kruse, H. C. (1972). La Reconceptualización del Servicio Social en América Latina. *Revistas de la Universidad de Costa Rica*. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/pela/pl-000239.pdf>
- Kvale, S. (2008). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Londres: Morata
- La-Porte, J. (2001). *Principios de comunicación interna en el tercer sector*. Comunicación y sociedad, 14 (1), 18.
- León, A. y Palma, L. (2009). Diagnóstico de la situación de los Actores Sociales que promueve el Desarrollo Social. Recuperado de: [http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/2917/1/images/Diagnostico\\_PCS.pdf](http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/2917/1/images/Diagnostico_PCS.pdf)
- Lester M. (2018). *The State of Global Civil Society and Volunteering*. En Mendoza, G. y Alcázar, f. (2017). *La sociedad civil organizada en México: hacia un nuevo modelo*. IMCO. Recuperado de: <https://imco.org.mx/la-sociedad-civil-organizada-mexico-hacia-nuevo-modelo/>
- Light D., Mariden, L. y Corl, T. (1990). *A framework for academic careers*. Estados Unidos: Ginn Press.
- Londoño, Q. S. (2018). Contexto, tendencias y actores de la reconceptualización. *Revista Eleuthera*. Volumen 20. Pp. 179-198



- López, B. (2017). *La intervención: características y modelos*. Universidad de Barcelona. Recuperado de: <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/4963>
- Lorenzana, D. (29-07-2012). *¿Por qué es importante la elaboración de un presupuesto periódico?*. Pymes y Autónomos. Recuperado de: <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/por-que-es-importante-la-elaboracion-de-un-presupuesto-periodico>
- Marino, P. (2020). *Estigma social*. México: ArtSocial. Recuperado de: <https://www.artsocial.cat/articulo/estigma-social/>
- Martín, A. T. (04-03-2015). SOS de las ONGs: el 25% desaparece por falta de financiación. *El País*. Recuperado de: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/03/03/emprendedores/1425417724\\_300991.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/03/03/emprendedores/1425417724_300991.html)
- Martínez, A. S. (20-12-2016). Ámbitos de intervención y salidas profesionales trabajo social. *Revista Digital INESEM*. Recuperado de: <https://revistadigital.inesem.es/educacion-sociedad/salidas-profesionales-en-trabajo-social/>
- Martínez, C. R. (1992). *Introducción Al Trabajo Social*. España: Hogar del Libro
- Martinez, O. N. (2009). *Formulación y evaluación de proyectos. Programa de tecnología pública ambiental*. Bogotá, Colombia: Escuela Superior de Administración Pública
- Megías, C. R. (1998). *Trabajo Social Experimental*. Valencia, España: Tirant lo blanch.
- Miles, M., y Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Newbury Park: Sage
- Mimenza, O. C. (2020). *Los 15 tipos de actitudes, y cómo nos definen*. México: Psicología y mente. Recuperado de: <https://psicologiaymente.com>
- Moniec, S. y González, R. (2015). *La actuación profesional del Trabajo Social en un contexto de reconfiguración del mundo del trabajo*. Universidad Nacional de Misiones. Recuperado de: <http://ces.unne.edu.ar/prealas/eje2/bloque3/Moniec-Gonzalez.pdf>
- Montaño, E. C. (2000). *La naturaleza del Servicio Social*. Sao Paulo, Brasil: Cortez Editora

- Monzón, J. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, Número 56, pp. 9-24
- Monzon, J.L. (1987). La economía social en España. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. Número 0. Pp.19-29
- Mora, Y. (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación. México: Siglo Veintiuno
- Muñoz, T. G. (2003). El cuestionario como instrumento de investigación/evaluación. En *Etapas del Proceso Investigador: INSTRUMENTACIÓN*. pp 1-28. Universidad Santana
- Nagle, M. A. (2010). *Trabajo Social*. Trabajo Social UdeC. Recuperado de: <http://www.revistatsudec.cl/wp-content/uploads/2018/07/RETS-UdeC-N17-2018.pdf>
- Najar, M. (2007). Planificación de los recursos en un proyecto. Recursos en Project Management. Recuperado de: <https://www.rekursosenprojectmanagement.com/planificacion-de-recursos>
- Natale, A. y Grandé, H. (2013). *El entorno económico de las organizaciones de la sociedad civil en México*. México: Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal
- Navajo, P. (2009). La planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores. Madrid, España: Narcea
- Navarrete, J. M. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Investigaciones Sociales*. Volumen 4 (5) p.168
- Obando, D. (2009). Economía solidaria: ¿en función de un desarrollo alternativo o de un neocapitalismo?. *Alteridad: revista de educación*. Volumen 4 (1), p.88
- Ocaña, P. (2005). *Sistematización de la experiencia del trabajador social en el Centro de Integración Juvenil A.C.-Texcoco*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Ochoa, C. (30-06-2015). Muestreo no probabilístico por bola de nieve. Netquest. Recuperado de: <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-bola-nieve>
- Old Bussines School. (2019). *La negociación, habilidad esencial para el Project Manager*. Recuperado de: <https://www.obsbusiness.school/blog/la-negociacion-habilidad-esencial-para-el-project-manager>

- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2014). *México ¿Cómo se compara?*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/Briefing%20note%20-%20Mexico%202014.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2017). *OECD Skills Strategy. Diagnóstico de la OCDE sobre la Estrategia de Competencias, Destrezas y Habilidades de México*. Recuperado de: <https://www.oecd.org/mexico/Diagnostico-de-la-OCDE-sobre-la-Estrategia-de-Competencias-Destrezas-y-Habilidades-de-Mexico-Resumen-Ejecutivo.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Health at a Glance 2019*. OECD. Recuperado de: <https://www.oecd.org/mexico/health-at-a-glance-mexico-ES.pdf>
- Orrego, M. V. (2011). La intervención profesional en la perspectiva histórico-crítica de trabajo social. *Perspectivas sociales. Volumen 13 (2)* p. 3
- Ortiz, G., Tecún, M. y Gómez, E. (2015). El papel de las y los trabajadores sociales en la gestión organizativa para el abasto de agua: una mirada rápida hacia la demanda laboral en Guatemala. *Revistas de la Universidad de Costa Rica*. Recuperado de: <http://www.ts.ucr.ac.cr>
- Ortiz, M. (30-04-2015). *Guía de entrevista y de observación*. Prezi. Recuperado de: [https://prezi.com/ooatecj5\\_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/](https://prezi.com/ooatecj5_fgt/guia-de-entrevista-y-de-observacion/)
- Ospina, V. E. (2011). Trabajo social, intervención en lo social y nuevos contextos. PROSPECTIVA. *Revista de Trabajo Social e intervención social*. Número 16. Pp. 21-53
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el Tercer Sector?. *Revista Científica de UCES*. Volumen 8 (1) pp.99-109
- Parra, G. (2017). Aproximaciones al desarrollo del Movimiento de Reconceptualización en América Latina. Aportes a la comprensión de la contemporaneidad del Trabajo Social. *Boletín Surá*. Volumen 21. Pp. 1-20
- Pastor, E. y Garza, M., (2018). *Retos y desafíos del Trabajo Social en el siglo XXI. Una perspectiva internacional comparada México-España*. Madrid, España. DIKYNSON.

- Peza, J. D. (1881). *La beneficencia en México*. México: Imprenta de Francisco Díaz de León
- Portuondo F. (1983). *Economía de las empresas industriales*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación
- Pro Niños, A.C. (2018). *Informe anual 2018*. Recuperado de: [http://proninosdelacalle.org.mx/uploads/informe\\_anual\\_2018\\_reducido\\_compressed.pdf](http://proninosdelacalle.org.mx/uploads/informe_anual_2018_reducido_compressed.pdf)
- Procapacidad. (2018). *El papel del consejo directivo en la procuración de fondos*. Fundación Tichi Muñoz, Indesol. Recuperado de: <https://www.procapacidad.org/el-papel-del-consejo-directivo-en-la-procuracion-acuten-de-fondos.html#:~:text=El%20consejo%20directivo%20es%20el,sus%20responsabilidad es%20b%C3%A1sicas%20m%C3%A1s%20importantes>
- Programa de Fortalecimiento Académico de las Sedes Regionales. (2012). *Áreas de Intervención del Trabajo Social*. Recuperado de: [http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/biblio\\_sin\\_paredes/tec\\_univer/intro\\_trabsoc/cap/05.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/biblio_sin_paredes/tec_univer/intro_trabsoc/cap/05.pdf)
- Quintero, L. S. (2018). Contexto, tendencias y actores de la Reconceptualización. *Revista Eleuthera*, Número 20, pp. 179-198
- Real, M. (2009). *Tercer sector*. México. Consumoteca. Recuperado de: <https://www.consumoteca.com/familia-y-consumo/el-tercer-sector/>
- Rebollar, F., Girard, C., Martínez, R., Gordillo, P. y Delgado, A., (2006). *Retos del Tercer sector de acción social*. Madrid, España: Plataforma de ONGs de acción social.
- Ribeiro, M., López, R. y Mancinas, S. (2007). Trabajo social y política social en México. *SOCIOTAM. Revista internacional de ciencias sociales y humanidades*, Número 2, p. 178
- Rivera, A. (2017). *Filosofía Institucional*. México: Slideshare. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/edwingarcia1/filosofa-institucional-72162287>
- Rodríguez, G., Gil, J. y García E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Ediciones ALJIBE

- Rojas, C. (2005). *Sistematización de la experiencia profesional del trabajador social en la Asociación Mexicana de Ayuda a Niños con Cáncer I.A.P. del año 2000 al 2003*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Salcedo, S. (2020). *Mary Richmond*. México: Huellas de mujeres. Recuperado de: <http://www.huellasdemujeresgeniales.com/mary-richmond/>
- Sampieri, H., Collado, F. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill
- Sánchez, G. (2007). Accountability, debilidades de las instituciones de asistencia privada en el Estado de México. México: El Colegio Mexiquense, A.C. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2287285>
- Sánchez, M. (1998). *Tercer Sector y sus implicaciones administrativas*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006377.pdf>
- Schuster, A., Puente, M., Andrada, O., Maiza, M. (2013). *La metodología Cualitativa, Herramienta para Investigar los Fenómenos que Ocurren en el Aula. La investigación Educativa, volumen 4 (2)*. Pp. 115-119
- Serra, B. R. (2014). *Muestreo de bola de nieve*. Universo fórmulas. Recuperado de: <https://www.universoformulas.com/estadistica/inferencia/muestreo-bola-nieve/#:~:text=El%20m%C3%A9todo%20de%20muestreo%20de,indigentes%2C%20grupos%20minoritarios%2C%20etc.>
- Servicio de Administración Tributaria. (2010). *¿Quiénes somos?*. México. Gobierno de México. Recuperado de: <http://www2.sat.gob.mx>
- Servicio de Administración Tributaria. (2019). *Solicitudes, avisos y documentos diversos*. México. Gobierno de México. Recuperado de: <https://www.sat.gob.mx/aplicacion/07768/presenta-tus-solicitudes-o-avisos-en-materia-fiscal>
- Suarez, J. E. (2017). *Sostenibilidad de las Organizaciones Sociales*. España: Chiado
- Sulca, S. (2012). El trabajo social y las ONG. Recuperado de: <http://paginadericardosoto.blogspot.com/2012/02/el-trabajo-social-y-las-ong.html>
- Talent. (2020). *Salario medio para Procurador de Fondos en México 2020*. México: Talent. Recuperado de:

<https://mx.talent.com/salary?job=procurador+de+fondos#:~:text=Descubre%20cu%C3%A1l%20es%20el%20salario%20medio%20para%20Procurador%20De%20Fondos&text=El%20salario%20procurador%20de%20fondos,perciben%20hasta%20240%2C006%24%20al%20a%C3%B1o.>

- Tarrés, M. L., (2001). *Observar, Escuchar y Comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México: Porrúa
- Tello, N., Ornelas, A. (2014). *Historia del Trabajo Social en México. Trabajo social una historia Global*. Madrid, España: McGraw Hill
- Tello, P. N. (2008). Trabajo Social, disciplina del conocimiento. *Apuntes de Trabajo Social*. Recuperado de: <http://neliatello.com/docs/Articulos-TS.pdf>
- Toral, M. (24-09-2018). Breve panorama de la sociedad civil en México: Parte 1. *Nexos*. Recuperado de: <https://anticorruptcion.nexos.com.mx/?p=572>
- Travi, B. (2010). De la Caridad a la Ciencia. Pragmatismo, Interaccionismo Simbólico y Trabajo Social. *Revista Trabajo Social. Volumen 9*. Pp. 173-180. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistraso/article/view/5283>
- Ucha, C. (2008). *Habilidad y destreza, dos conceptos que van de la mano*. Fundación Paraguaya. Recuperado de: <https://fundacionparaguaya.medium.com/habilidad-y-destreza-dos-conceptos-que-van-de-la-mano-b05fe4073520>
- UNICEF. (1989) *Convención de los Derechos del Niño*. Recuperado de: <https://www.un.org/es/events/childrenday/pdf/derechos.pdf>
- UNICEF. (2013). *Definiciones, sistema de protección y derechos fundamentales de niños, niñas y adolescentes*. República Dominicana: UNICEF
- Universidad Autónoma de Sinaloa. (2020). *Oferta educativa de nivel superior*. México: Universidad Autónoma de Sinaloa. Recuperado de: <http://carreras.uas.edu.mx/>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2009). *Guía de carreras: Trabajo Social*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: [http://www.trabajosocial.unam.mx/dirs/docencia/plan/doc/4\\_PRES.pdf](http://www.trabajosocial.unam.mx/dirs/docencia/plan/doc/4_PRES.pdf)

- Universidad Nacional Autónoma de México. (2020). *TESIUNAM - Tesis del Sistema Bibliotecario de la UNAM*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: <http://oreon.dgbiblio.unam.mx>
- Valle. (2020). *Toma de decisiones y solución de problemas*. Recuperado de: <https://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/TOMA-DE-DECISIONES-2014.pdf>
- Vázquez, A. O. (2004). Libro blanco. Título de grado en trabajo social. Huelva, España: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación
- Viaña, P. X. (2006). Los roles en trabajo social: profesionalización y formación
- Vidal, C. (2005). La comunicación en las organizaciones no lucrativas. En Ignacio, J. (Ed.), *Comunicar para crear valor* (pp. 307-322). España: Ediciones Universidad de Navarra
- Vidal, C. F. (1996). Redes y el trabajo social. *Taula. Quaderns of pensament*. Número 25. Pp. 29-37
- Vidal, C. V. (2004). *La comunicación en las organizaciones no lucrativas*. Barañain, España: Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA)
- Vieitez, J.A. (2003). *El rol del trabajador social: consideraciones psicosociales para la innovación de rol. The social worker's role: Psycho-social consideration for an innovation of the role. Cuadernos De Trabajo Social, volumen 16*. P.76
- Zupiria. (2000). Relación entre el profesional de la salud y el enfermo. Teoría de rol. España: Leioa: Universidad del País Vasco

## BIBLIOGRAFÍA

- Baena, G. (1994). *Instrumentos de investigación*. México: Editores Mexicanos
- Lizcano, F. (2005). *Guía para facilitar la correcta elaboración de proyectos de investigación en ciencias sociales y humanidades*. Portugal: España: Redalyc
- Puentes, R. (2014). *Enseñar a investigar. Una didáctica nueva de la investigación en ciencias sociales y humanas*. México: UNAM

## ANEXOS

**Anexo 1.** A continuación, el cuestionario que formó parte del primer contacto con las y los sujetos:

### Estudio: El papel de las y los trabajadores sociales en

Objetivo del cuestionario: Conocer el recorrido laboral que desarrollan o desarrollaron las y los trabajadores

Dirección de correo electrónico \*

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila direcciones de correo electrónico. [Cambiar la configuración](#)

1.- ¿Cuál es su último nivel de estudios con título? \*

Carrera técnica

Licenciatura

Maestría

Doctorado

2.- ¿Tiene alguna formación especializada en el área de planificación estratégica o procuración de fondos? \*

Sí

No

3.- En caso de haber respondido "Sí", mencione cuál

Tu respuesta

4.- ¿Cuánto tiempo ha laborado en Organizaciones de la Sociedad Civil? \*

Menos de 1 año

1 a 2 años

3 a 4 años

5 años o más



5.- ¿Cuánto tiempo ha laborado en el área de procuración de fondos? \*

- Menos de 1 año
- 1 a 2 años
- 3 a 4 años
- 5 años o más

6.- Antes de formar parte del área de procuración de fondos, ¿Desempeñó otro puesto dentro de una ONG sin fines de lucro? \*

- Sí
- No

7.- En caso de haber respondido "Sí", mencione en qué puesto

Tu respuesta \_\_\_\_\_

8.- ¿En cuál o cuáles de estos sectores labora o ha laborado? \*

- Sector público
- Sector privado
- Tercer sector

9.- En caso de haber respondido "Tercer sector" ¿A cuál enfoque pertenecen las instituciones donde ha laborado?

- Enfoque no lucrativo (A.C. /I.A.P. /I.B.P.)
- Enfoque de economía social (Cooperativas, Sociedades Anónimas Laborales, Cooperativas de crédito, etc.)

10.- ¿Le interesaría brindar una entrevista para compartir su experiencia profesional como trabajador social en el área de procuración de fondos dentro de una ONG? \*

- Sí
- No

**Anexo 2.** Se presenta la guía de entrevista que fue la pauta de trabajo a desarrollar con las y los sujetos de estudio:



Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela Nacional de Trabajo Social  
Guía de entrevista



Objetivo del instrumento: Analizar el rol profesional de las y los trabajadores sociales en procuración de fondos dentro de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes.

Fecha: \_\_\_\_\_ Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de término: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_.

Institución: \_\_\_\_\_.

- 1.- ¿Qué experiencias laborales o académicas tiene en procuración de fondos en OSC?
- 2.- ¿Qué hace un Trabajador Social como parte de la procuración de fondos?
- 3.- ¿Qué estrategias se emplean en el puesto de procurador de fondos? (gestión de proyectos, búsqueda de donantes)
4. ¿Cuáles son los puntos clave para intervenir en la procuración de fondos en OSC especializadas en la atención de niños, niñas y adolescentes?
- 5.- ¿Qué conocimientos o habilidades debe tener un procurador de fondos?
- 6.- ¿Qué beneficios tiene para niñas, niños y adolescentes el trabajo de procuración de fondos que realizan las OSC?
- 7.- ¿Qué retos implica ser un Procurador de Fondos con formación en Trabajo Social?

Comentarios finales

---

---

**Anexo 3.** Ejemplo del tratamiento que se le dio a cada entrevista (transcripción) luego de ser realizada:



Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela Nacional de Trabajo Social



### Entrevista 1

**Objetivo:** Analizar el rol profesional de las y los trabajadores sociales en procuración de fondos dentro de las organizaciones de la sociedad civil especializadas en la atención de niñas, niños y adolescentes.

**Fecha:** 22 junio 2020    **Hora de inicio:** 17:30 hrs.    **Hora de término:** 18:40 hrs.

**Nombre del entrevistado:** Martha

**Nombre de la entrevistadora:** Cinthia Rodríguez Valenzuela

**-Entrevistadora:** ¿Qué experiencias laborales o académicas tiene en procuración de fondos en OSC?

**-Entrevistado:** La experiencia profesional que tengo en... durante mi formación como trabajadora social no tuve acercamiento a asociaciones civiles [ajá]. Bueno el Centro de Integración Juvenil cuenta como asociación civil [ajá] sin embargo, sé que tiene un lineamiento más como de la Junta de Asistencia Privada porque Centro de Integración Juvenil actúa como estas instituciones que coadyuvan a lo que hacen las instituciones públicas [ajá] entonces, yo durante la, la escuela hice práctica institucional el primer semestre, práctica institucional en el Centro de Integración Juvenil [ajá] sin embargo, no la veía desde la estructura de una organización civil ya, entonces durante mi formación académica no tuve experiencia en ese sentido.

Durante ya mi desempeño profesional, me acerco a este tema de la procuración de fondos, yo inicié mi, mi trabajo profesional como trabajadora social en una organización, eh, una asociación civil, y yo les comentaba hace poco que en realidad cuando llegué a esa asociación no entré como trabajadora social, el puesto era asistente administrativo y solicitaban psicólogos, sociólogos o a fines [ajá]. Entonces dije “en el afín seguramente entro”. [ajá] y, además, también viendo que lo que les interesaba era más que tuviera yo más capacidades de... administrativas, de oficina [ajá] de trabajo de oficina. Entonces, acepto el trabajo y este... yo me encuentro que, en esa asociación, que estaba legalmente constituida no había personal. La compañera que a mí me invitó a trabajar, junto con una empresa, crearon esa asociación para apoyar a pacientes con cáncer, sin embargo, ella tuvo la oportunidad de que la empresa la contratara [ajá]. Entonces, necesitaban buscar a alguien que (...) y bueno, lo

primero que pensaron sobre todo en el perfil fue, por el pago, porque el pago era poco [ajá] ¿no? Entonces, yo en ese tiempo estaba de asistente en un despacho de abogados y dije “bueno, en el despacho de abogados no me voy a volver abogada” [ajá] y en cambio, vi una oportunidad en la asociación civil de poder crecer y adquirir nuevos conocimientos y tal vez, la oportunidad de un ejercicio profesional más en concreto [ajá].

Derivado de que la estructura de esta organización era prácticamente nula, que solamente contaban con su consejo directivo, aunque no estaba mayormente estructurado, eh ahí conocí, o tuve la oportunidad de empezar a conocer este término o este concepto de procuración de fondos [ajá]. Porque una de mis actividades como asistente era, eh bueno, darle seguimiento a las bases de datos de los usuarios de la asociación, eh tener una cartera o un catálogo de médicos que pudieran eh apoyar estos pacientes, pero otro más importante también, era desarrollar... este, reportes mostrando la importancia que tenía que donaran al proyecto [okey] y eso es como le llaman ahora *Story telling* que son las historias reales [ajá] vender las historias reales [ajá] para hacer testimonios de los pacientes, pero en realidad el trasfondo de la estrategia era la procuración de fondos [sí] que la gente done, eh las empresas... además, que en ese tiempo, cuando yo entré, la asociación logra este... adquirir la cedula de donataria autorizada, entonces, pues ya teniendo en ese tiempo la donataria autorizada, se tenía que reforzar justo las actividades que tuvieran el propósito de la procuración de fondos.

**-Entrevistadora:** Sí, entonces fue... ahí empezó tu camino como procuradora de fondos, cómo sin saberlo ¿no? Sin saber que eras procuradora de fondos, incluso por lo que escucho, la organización no, no sabía tampoco qué era procuración de fondos lo que estabas haciendo.

**-Entrevistada:** Pues no, tal vez la presidenta [ajá] en ese, en ese tiempo, fíjate que la persona que está a cargo de la asociación no era presidenta, eran otras personas, sin embargo, ella era la única interesada en seguir con el proyecto [ajá] y ésta empresa que les financiaba en un principio [ajá] nos brindaba también todos los recursos eh... intelectuales de capacitación para poder desarrollar estrategias que tuvieran como fin la procuración de fondos.

**-Entrevistadora:** Ah okey, ¿y a partir de ahí comienzas tu carrera cómo procuradora de fondos?

**-Entrevistada:** Mira, como tal, yo no me he desempeñado como procuradora de fondos [okey] sin embargo, si mi experiencia profesional o mi práctica como profesional, me ha llevado a que he tenido que hacer proyectos, que el fin sea procurar fondos porque si... entonces, casi siempre la procuración de fondos es algo que se le encomienda al consejo directivo [okey] y [ajá] {...}.

**-Entrevistadora:** ¿Perdón? Es que se cortó un poco y no, no escuché la idea.

**-Entrevistada:** Eh... ¿en dónde?

**-Entrevistadora:** Eh, escuché que si yo he escuchado sobre el perfil... ¿de qué?

**-Entrevistada:** Ah, te decía que bueno, que la procuración de fondos es una facultad digamos eh, eh... propia del consejo directivo [ajá] sin embargo el consejo [okey] sin embargo, el consejo directivo, muchas veces necesita contratar y diseñan un perfil del procurador de fondos, o bien, ya se estableció un perfil profesional de los procuradores de fondos [okey] y en mi experiencia, las y los trabajadores sociales como tal, no estamos dentro de este perfil que desarrolló el tercer sector para ser procuradores de fondos, porque el perfil de un procurador de fondos, yo lo he observado y lo he vivido porque llevo casi diez años de experiencia trabajando en organizaciones civiles [ajá] tiene que ser una persona que tenga habilidades de marketing, que tenga habilidades de comunicación [sí] pero que además, también tenga habilidades administrativas, pero que tenga un enfoque de lo social [sí] entonces, los procu... tu busca y seguramente sé que lo haces porque es tu proyecto para lograr el grado de licenciado. Por ejemplo, CEMEFI, que es quien se supone tiene ésta bolsa de trabajo para los que queremos estar en el tercer sector, un procurador de fondos necesita incluso un perfil con maestría y además, te contratan muchas veces por proyecto y a un procurador de fondos le pagan en función del... De la cantidad de dinero que pueda atraer a la, a la institución [sí] entonces, el... como trabajadora social he hecho proyectos, dentro de las organizaciones en las que he estado, que el fin era procurar fondos, pero como tal mi trabajo como procuradora de fondos no ha sido reconocido, o sea no ha tenido... O sea, si ya fui directora y si los directores tenemos que desempeñar también... darle, digamos toda información, o todo el detalle al consejo directivo para poder ir y vender el proyecto, pero no me... a mí jamás me han pagado para... por ser procuradora de fondos pues [sí] y ahora, también habría que ver la definición de procurar fondos, si los fondos son específicamente recursos económicos, o si también hay recursos materiales, o si también hay ésta procuración de los recursos intelectuales, porque tu puedes desarrollar un proyecto donde tal vez a la organización no le va a costar un solo peso pero todo el proyecto tiene un costo y eso para mí también es una forma de procurar fondos ¿Por qué? Porque tú asociación o tú proyecto, solo estas creando el proyecto, pero hay quien te está ayudando a ejecutarlo sin que tú asociación destines, digamos recursos económicos, entonces desde ahí habría que ver, porque yo creo que si hay todo un dialogo y todo un análisis del tema de las diferentes formas de procurar fondos, porque ahora ya hay muchísimas estrategias.

**-Entrevistadora:** sí, sí es un trabajo muy, muy complejo y como lo dices, se requieren muchísimos conocimientos, otra cosa que me mencionaban es que se requieren muchísima organización, porque no solamente es bajar el recurso, ¿no? Hay que darle un seguimiento, un... una actualización con los donantes para una evaluación constante es un trabajo muy, muy complejo, entonces ¿tú crees que un trabajador social es como la persona, con cierta formación para ser procuradora de fondos?

**-Entrevistada:** Oye ¿me permites un segundo chiquito?

**-Entrevistadora:** sí, sí

{...}

**-Entrevistada:** ¡Perdón Cinthia!

**-Entrevistadora:** No te preocupes, te comentaba que, bueno...

**-Entrevistada:** ¿Hola, hola?

**-Entrevistadora:** ¿Me escuchas? O ¿te parece si apagamos la cámara para que no se trabe?

**-Entrevistada:** sí, si quieres, como tú me digas.

**-Entrevistadora:** Sí, si quieres, para que no haya problema con el audio [okey] te comentaba que... he encontrado en las entrevistas que he... pues sí, las personas como tú, que son expertas, que tienen eh mucho conocimiento en este tema, me han dicho que un procurador de fondos debe tener muchos conocimiento y habilidades, entre ellos, ser una persona muy organizada y pues darle seguimiento a todos los proyectos porque no solo es bajar el recurso y ya, sino que hay que darle un seguimiento y entregarles cuentas ¿no? A los donantes, en este sentido, con todas estas habilidades que debe de tener un procurador de fondos, ¿tú crees que un trabajador social tiene estos conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñarse en un perfil profesional de procuración de fondos?

**-Entrevistada:** yo creo que sí, Cinthia, sin embargo, el trabajador social tiene que elegir como prioridad su área de intervención, en este caso, tendría que elegir como prioridad trabajar y conocer a detalle cómo funciona el tercer sector, tu dijiste algo bien importante, yo le tengo que reportar a quien me dio su dinero [ajá] en ese sentido es eh que tienen que ser proyectos justo... no solamente tienes que ser una persona o un profesional organizado. Yo siempre les he dicho, hubo un auge que se crearon muchas organizaciones civiles, de hecho, la creación de organizaciones civiles vino como este nuevo enfoque de emprendimiento social, sin embargo, yo te puedo decir que la persona que quiera procurar fondos, o que quiera tener su propia organización, tiene que tener dentro de

sus conocimientos las cuestiones legales y fiscales ¿Por qué? Porque... fiscalmente, aunque se supone que no somos empresas privadas también tenemos que cumplir con pagos de ISR, con pagos de IVA, con pagos de muchas cosas, sin embargo, después viene otro tratamiento especial, que es si eres donataria autorizada [ajá] entonces imagínate, eso es... eso lo tienes que saber, el tema aquí es que el perfil del procurador de fondos, lo han manejado como aquella persona que va a atraer recursos a la organización [sí] entonces pareciera entonces, que lo que yo necesito es una persona que sepa vender [sí] ¿no? Entonces una persona que sabe vender a veces poco le va a importar estas cuestiones legales y fiscales.

**-Entrevistadora:** Claro, incluso las sociales ¿no?

**-Entrevistada:** y ahí hay y ahí si tú, si tú mismo, justo en esta parte que tu comentas, empieza a haber una gran discrepancia y esta interrogante que tú te haces muy buena, de si las y los trabajadores sociales podemos o no ejercer el rol o el papel de procurador de fondos, yo digo “sí”, yo digo “sí” porque en la carrera nos formaron con estas herramientas o con estas habilidades, primero de saber planear [ajá] también conocemos de la importancia de la programación social, también nos dotaron de herramientas de la comunicación social, y también nos dan a algunos, bueno a todos, pero algunos la elegimos de hacer nuestras prácticas en el corazón de estas instituciones, para conocer cómo funcionan [si] cómo le hacen para financiarse ¿no? [Sí, sí, sí] entonces, yo digo, “si tu trabajador social estas convencido de poderte desempeñar dentro de una institución, organización civil, puedes tú insertarte en las diferentes áreas a nivel directivo o a nivel general” ¿estás de acuerdo? [Sí, sí] porque en realidad la procuración de fondos entra dentro de un término medio, porque un procurador de fondos está como abajito de la direc... Esta entre el consejo directivo y la dirección [ajá] entonces su perfil, es alto, lo alejas... [Sí, sí] sin embargo, este procurador de fondos, considero yo debe tener una relación muy estrecha con las dos áreas importantes de la institución, la operativa [claro] que es quien ejecuta los proyectos, y la administrativa, que es esta área que, que los presenta y que se los lleva a los... pues a los donantes.

**-Entrevistadora:** claro, sí, porque ¿cómo va a “vender” un proyecto (por decirlo así) si no sabe qué hace la organización, cómo es que surge la organización, debe de tener un conocimiento de... de toda la organización y de la parte operativa y administrativa? ¿no?

**-Entrevistada:** así es, y, además, yo siempre he creído que un procurador de fondos debe estar completamente convencido y sensibilizado de la filosofía institucional [claro, sí] pero te digo que ahora el perfil del procurador de fondos tiene que ver más con una cuestión de mercadeo [ajá] y también yo lo que he observado, es que quien hace procuración de fondos, si a mí trabajadora social, si a mí Martha, sin ser... o sea, que cubro pues el perfil, sé

hacer procuración de fondos pero a mí no me interesa el, el, la filosofía o el objetivo de la asociación, yo lo único que quiero es bajarle recurso y que me den mi comisión [ajá] yo creo que ahí es como, como... a estos nuevos retos que están teniendo las organizaciones, yo te puedo decir que como directora, que yo era la, el puente directo con el consejo, yo les decía, o sea, porqué era importante dar a conocer el proyecto, los resultados, los beneficios, sensibilizar... yo he trabajado en proyectos orientados a salud, y entonces, ambos estábamos convencidos de que nuestro proyecto funcionaba ¿no? [ajá] pero... de repente estoy en otro proyecto y dicen “no, vamos a contratar a otra procuradora de fondos” pero pues imagínate, le tienes que explicar todo, hace una interpretación de acuerdo a su estructura... este... de formación, o incluso su estructura mental y emocional de lo que queremos lograr [sí] si a veces creo que por ahí se están perdiendo grandes oportunidades y vuelvo al tema, las y los trabajadores sociales podemos serlo y hay que ir adquiriendo o fortaleciendo habilidades que te da la carrera.

**-Entrevistadora:** si porque, si el procurador de fondos no conoce lo que hace la organización cómo va a armar un proyecto que atraiga a estos posibles donantes, ¿no?

**-Entrevistada:** exacto, y yo sí creo, bueno es... esta es una opinión que ahorita me surge eh [ajá] los donantes si se dan cuenta cuando ya las organizaciones le están invirtiendo a un recurso humano que es puro marketing eh [si] son muy buenos negociadores, eso sí me queda claro, pero no necesariamente es el negociador que tu ocupas, porque aquí entra uno... otro gran tema, o sea son grandes negociadores pero las organizaciones se supone que vendemos sensibilidad y nos compran nuestra empatía, o sea no sé, nos pagan como por esta parte humana que se desarrolla, pero te digo que ahora ya hay... como ya hay asociaciones en todos los rubros, pues a veces lo que necesitamos es a un buen negociador.

**-Entrevistadora:** ¿Un negociador? ¿Cómo a qué te refieres?

**-Entrevistada:** eh... por ejemplo, alguna vez... yo he tomado diversos cursos para saber cómo se hace la procuración de fondos, y dicen que un buen procurador de fondos es un buen negociador; el que aprovecha el minuto para que le compren su proyecto.

**-Entrevistadora:** ah okey, okey, ya te entendí más, si es muy complejo de hecho, hay veces que sucede ¿no? Que organizaciones tienen muy buenos proyectos, muy buena... muy buena eh intervención, pero no saben estas cuestiones metodológicas ¿no? Que alomejor un trabajador social podría aportarle esto de eh, de gestión de proyectos. Bueno, la cuestión escrita ¿no? Para bajar los recursos.



**-Entrevistada:** Exactamente eh... mira, durante mi trayectoria en las organizaciones civiles, yo he tenido que capacitarme en muchas áreas, una de esas, pues yo veo como área de oportunidad el tema de entrar a la maestría [ajá] sin embargo, te digo, yo tengo que estar convencida del valor que tiene mi profesión como trabajadora social para posicionarme desde ahí, porque si no entonces, estoy ejerciendo mis actividades profesionales ya no desde el enfoque de trabajo social y creo que justo ahí es donde vuelvo al tema eh... esta... estos estigmas de la carrera, desde mi particular punto de vista creo que las vamos creando nosotros; como que yo te dijera que... pude acceder a un puesto directivo por la maestría y no por la licenciatura ¿no? [Sí] ahí yo ya le quité un mérito en mi grado de licenciada.

**-Entrevistadora:** sí, si es un muy complejo esta cuestión... yo creo que, si también es un poco que hay estigmatización de la carrera, pero también nosotros mismos como trabajadores sociales como que no... hay también muchas personas que no están convencidas de la carrera, yo lo vi en mi generación y pues eso también no nos ayuda ¿no? [Sí, exacto] y bueno, siguiendo eh... tu como trabajadora social en estas actividades de procuración de fondos ¿qué actividades o tareas se desempeñan, además de la gestión de proyectos? ¿Qué otras actividades realizabas o realizas?

**-Entrevistada:** bueno, eh yo creo que antes de llegar a una verdadera gestión de proyectos pues existen esas dos etapas importantes que te comenté; la planeación y la programación [si] y una vez que ya tienes determinada la planeación, la programación [ajá] entonces es que llevas a cabo esta gestión de los proyectos [ajá] y la gestión justo tiene que ver con esta parte de buscar a los involucrados para poder llevar a cabo la ejecución del proyecto, entonces ¿Qué tienes que saber? Pues primero tienes que hacer un mapa de involucrados [okey] un mapa de primero; eh ya tienes tu planeación, tu programación [ajá] eh empiezas con esta gestión del proyecto, y la gestión va a incluir identificar quienes pueden ser los posibles donantes o interesados en apoyar el proyecto, pero también, quienes van a ser las personas o las instituciones involucradas en la ejecución; y también quienes van a ser los beneficiarios, no solo los directos, sino también los indirectos, entonces ahí también uno tiene que saber sobre eh... en esta parte de la gestión uno tiene que adquirir habilidades básicas de contabilidad [okey] porque eh... tienes que saber cuánto te va a costar, el egre... cuanto vas a gastar, o sea en realidad, alguien me decía alguna vez “algo que a veces les falla, es en el tema de procuración de fondos es que tú crees que tu proyecto vale cinco pesos, sin embargo, tu proyecto total vale veinticinco pesos ¿no?” [Sí] y entonces, dices “no, pero pues vale cinco” ¡no! Cinco es lo que tú necesitas para ejecutarlo [okey] porque en un... porque la institución ya posee ciertos recursos, o ciertos pasivos, o ciertos activos [ajá] ¿no? Por ejemplo, a mí me dicen, tu estas desarrollando un proyecto donde me dices que vas a utilizar dos computadoras, una impresora, vas a pagar internet, requieres a

un... a un coordinador de proyecto y a un asistente ¿no? [Ajá] y eso te cuesta quince mil pesos y, además, vas a requerir papelería, vas a requerir contratar personas y equis ¿no? [Si] te digo ¿no? el costo del proyecto son cincuenta mil pesos, pero de eso tú ya tienes las computadoras, la impresora, el coordinador de proyecto y ya tienes al asistente porque es tu... tu personal digamos. Y entonces tú dices “ay no, pues no vale cincuenta, nada más vale treinta y cinco” y tú les dices a los donantes “fíjese que necesito treinta y cinco” y el donante te dice “pues yo nada más te puedo apoyar con veinte mil” y tú dices “no, pues ahora ¿Qué hago?” ¿no? entonces, mucho de lo que yo he tenido que aprender en las estrategitas de procuración de fondos, y ahí viene el tema; que tu presentas tu proyecto en el valor real de cuánto costaría si digamos, no tienes nada todavía y la importancia de decirle a un... dicen que los donantes dejaron de donar cuando las organizaciones poníamos ahora sí que todas las expectativas en un solo donante [sí, sí] entonces, decía el donante “no pues qué tal que ni les sale bien y yo ya mal invertí mi lana” ¿no? [sí] entonces, una de las estrategias o habilidades que adquieres tu como procurador de fondos es decir “okey mi proyecto vale cincuenta mil pesos, de los cuales ya cuento con veinticinco mil pesos y tu apoyo para llevar a cabo este proyecto es muy importante porque vas a tener beneficios por tener colaboración con nosotros ¿no? pero llegar a este punto de, de presupuesto [ajá] o sea, alguien dice “es que en el trabajo social no te enseñan nada, no te enseñan a vender, no te enseñan a no sé qué” y yo digo, pues si yo me acuerdo que cuando, cuando tomamos evaluación de proyectos, y cuando en participación social nos dijeron que hiciéramos una A.C. claro, dependiendo del profesor que hayamos tenido, te decían “haz un presupuesto de todo” {...} y entonces como trabajadores sociales si queremos dedicarnos a estar a estas áreas de asociaciones civiles, específicamente a la procuración de fondos, tenemos que entrarle a la elaboración de presupuestos [sí, es parte de] ajá y a veces pocas personas lo consideran porque a veces, muchas veces las personas creen, o los procuradores de fondos creen que esa es una habilidad o una facultad que tiene que desarrollar el director, y el director obviamente está facultado para esas y muchas otras cosas, pero también no se puede convertir en un todólogo [claro] {...}.

**-Entrevistadora:** si, en este caso, el presupuesto es como parte de la gestión del proyecto ¿no? es como lo que yo he visto, que cuando solicitan, te piden que incluso, que tú proyecto incluya el presupuesto.

**-Entrevistada:** si, de hecha el...la...la...la columna vertebral de un procurador de fondos es la elaboración de...o digamos, la elaboración o el conocimiento del valor de su proyecto [claro] ¿Quién te otorga ese dato o que actividad o herramienta te otorga ese dato? Pues el presupuesto.

**-Entrevistadora:** además de estas ¿Qué otras actividades consideras que son centrales en la procuración de fondos?

**-Entrevistada:** eh... las relaciones sociales, tener habilidad de relaciones sociales, tener habilidades de liderazgo, de comunicación asertiva, ahora le llaman... hace tiempo fíjate que estuve leyendo y ahora ya utilizan estos términos “gringos” que se llaman ¿Cómo? A ver espérame eh, porque lo leí y dije “ah mira que interesante” y me puse a investigar un poco y que son estas nuevas habilidades sensibles que les llaman [oh] no se si lo habías escuchado, y ¿sabes qué? Lo están utilizando mucho los reclutadores ...se llama... espérame, es que tienen...ahorita si durante la charla veo el término te lo digo, porque un procurador de fondos debe de tener, además, una imagen eh, que ya se cuenta también {...} [sí] de... este... tu imagen, o sea como te desempeñes [con tus posibles donantes ¿no?] sí, debes de saber... y además debes de tener un alto grado de cultura general, porque un procurador de fondos, o alguien, todo, lo deben resolver en un desayunito ¿no? entonces, ese tipo de cosas a nivel de lo social, y de lo económico, también lo debe de saber uno, porque imagínate que tu Cinthia eres procuradora de fondos de la... piensa en una institución que te guste ¿no? y te dicen que te va a recibir el presidente de grupo modelo, porque le gusto tu proyecto y te dice el presidente de grupo modelo que... lo agarraste en su minuto, o en sus cinco minutos milky way y te dice “ah sí” este, le dice a su asistente, “dile a Cinthia que te diga lugar y hora, que puedo el lunes” ¿Dónde citarías tú al presidente de grupo modelo?

**-Entrevistadora:** este...no pues... yo creo que también tiene que ver con conocer a la persona, alomejor investigar un poco, que... que le gusta, quien es... pues sí, investigar un poco más de él e incluso meterme a su perfil y pues ya, investigar para tener algún tema de conversación y convencerlo.

**-Entrevistada:** exactamente, y ahí ya viste tu una habilidad [sí] ya tuviste, primero ya lo dijiste muy bien, yo tuve que investigar a la persona, que le gusta, ya tuviste que desarrollar también esta habilidad de la observación ¿no? y yo por ejemplo ¿Dónde le diría que lo veo? Yo le diría a su asistente “agradezco tanto la oportunidad que me brinda el señor presidente de grupo modelo que con gusto puedo ir a su oficina” [okey] porque no lo voy a sacar de su contexto, porque qué tal que yo le digo, o sea desde mi conocimiento le digo “ah, pues ¿Qué le parece que lo veo en el Sanborns que está en la esquina de su corporativo? O sea, seguramente no hay un Sanborns en la esquina del corporativo de Grupo Modelo, pero y resulta que...pues no... y ahí implica también cuestiones de nuestros gustos, de nuestra... incluso de nuestra vida privada ¿no? ¿Qué le invitas? Si lo que necesitamos es lana [si] porque además a Cinthia ya consiguió esta cita ¿Quién le va a pagar el desayuno que le pague al señor presidente? [Pues si] y además, todavía ni te dice que sí te quiere apoyar, nada más dice que se interesó [sí, lo

tienes que convencer] exactamente, entonces que tienes... entonces ya vamos aterrizando que un trabajador social ¿puede ser un procurador de fondos? Sí, porque a nosotros nos exigen en la carrera, que es muy importante que desarrollemos la observación, es muy importante que nosotros sepamos la investigación documental, o esto que tú haces; la investigación de campo [claro] también nos dicen que tenemos que desarrollar una habilidad de interpretación libre de juicios. Entonces, si nosotros verdaderamente somos, somos eh... estamos orgullosos de estarnos formando, de estar ejerciendo como trabajadores sociales, lo vamos a reconocer, pero si no, te vas a encontrar con todo un mundo, donde a mí en lo particular a veces digo ¿por qué? Estudie trabajo social, no me arrepiento, pero luego veo todo esto que se quejan y que está bien mal pagado, no y que ¿pa' qué estudie si yo quería ser abogada? Y eso, Merma justamente que podamos desarrollar todas estas habilidades que te pueden llevar a un mundo laboral que es bastante amplio.

**-Entrevistadora:** sí, y muchas veces nos quedamos en lo tradicional ¿no? y también hay que abrirse nuevos espacios, creo yo.

**-Entrevistada:** Exactamente y yo creo que ahorita estamos justo en que lo tradicional eh... ya quedo... o ya es insuficiente para los que nos formamos en esta área del trabajo social.

**-Entrevistadora:** y bueno, siguiendo el guion, para no desviarnos [sí, sí] además de estas actividades... Conocimientos, habilidades y actitudes que me mencionas, como conocimientos en lo legal, en lo fiscal, incluso cultural general; y habilidades de comunicación, de contabilidad, de observación, ¿Qué otros habilidades y conocimientos crees que son eh... necesarios para un procurador de fondos?

**-Entrevistada:** bueno, yo creo que eh... el procurador de fondos debe tener desarrollada también la habilidad de la empatía y la sensibilidad [claro] porque tú te tienes que sentir muy orgulloso del proyecto que tú quieres ejecutar, y para eso tú debes de generarle una sensibilización al... al posible donante y tienes que ser empático sí en cierto momento te dice “¿sabes qué? No” y ahí decía ¿no? no lo hostigues, es más bien decirle, saberles vender beneficios ¿no? [Sí] en el área de salud poca gente invierte, entonces, las veces que hemos tenido oportunidad de que empresas se interesen o nos financien [ajá] nosotros les hablamos de los beneficios que puede recibir, porque podemos capacitar a su personal [claro] entonces, el procurador de fondos paso de ser una persona que pide a una persona, lo que te decía, a una persona que vende y qué vende, beneficios.

**-Entrevistadora:** claro, es también transmitir el beneficio de que las empresas, por ejemplo, puedan ser... tengan responsabilidad social ¿no? o transmitirle este ganar-ganar, como le llaman.

**-Entrevistada:** exacto, y le diste justo al punto, a esta nueva área de la responsabilidad social que... pocos... es un... esta es un área poco explotada que la están aprovechando la Universidad Anáhuac con su maestría carísima y buenísima por cierto [en responsabilidad social] ¡sí! Y además, están liderando eh, el área de responsabilidad social.

**-Entrevistadora:** tienen incluso una facultad ¿no? de responsabilidad social, me parece que así se llama.

**-Entrevistada:** sí, fíjate que yo tuve la oportunidad eh... me iban a dar una beca, me otorgaba una beca, pero mira yo te voy a decir que no, ese mundo es para gente que... hijos de empresarios. Yo a pesar de tener un sueldo competitivo en ese momento [ajá] imagínate que me dieron una beca al setenta por ciento y aun así la colegiatura mensual era como de once mil [no pues sí, es complicado] así lo mismo que estamos tratando este tema, para ligarlo al tema de procuración de fondos, así lo mismo cuando tú eliges quien puede ser la persona que done para tu proyecto, así tiene que estar en la misma frecuencia, porque a veces... y tu como procurador de fondos tienes que regirte con un código de ética, porque te voy a decir que también te vas a encontrar gente con “buena voluntad” que te dice “yo te quiero decir que si tú a través de tu asociación bajas un milloncito de pesos te voy a dar cien mil pesos y ya los novecientos me los das para mi carterita ¿no?” [Sí] y por eso te voy a decir que cuando yo inicie en este camino de las organizaciones civiles no había tanto problema, sin embargo, de unos cinco años para acá, ser donataria autorizada para nadie es atractivo porque las reformas fiscales y más ahorita están... bastante eh... bastante los ojos puestos en este tipo de, de, de la institución de transacciones. Y lo segundo viene hace cuatro años.

La ley de lavado de dinero baja porque cuando viene este auge de las organizaciones civiles se resulta que de repente cualquiera cualquier hijo de vecina, quería donar en tu proyecto y no estás receptivo. Y como procurador de fondos, si no te riges bajo un código de ética institucional o profesional. Hubo muchas organizaciones que por ahí hay... políticos y empresarios metidos en líos [sí] porque yo, procurador de fondos... creí que lo más importante era tener el recurso y comprometí la imagen institucional ¿no? Entonces, Código de Ética es muy importante.

**-Entrevistadora:** Si, sí, de hecho, por eso estás... tantas trabas que hay actualmente para organizaciones que sí trabajan, que sí intervienen, que sí benefician a la población ¿no? Que, por ejemplo, esta cuestión de la... de ser donataria autorizada, ya ves que es a través del SAT, y del buzón tributario y es muy, muy complejo ser una organización que pueda expedir estos recibos de posibles impuestos. Está muy complicada la situación.

**-Entrevistada:** sí, porque además de la... pero, por ejemplo, para tener tu carta de acreditación de actividades tienes que buscar una institución pública que te lo dé, que tenga que ver con tu objeto social. Casi la mayoría acudimos al Indesol porque el Indesol, pues eh... alberga a todas las organizaciones y de hecho se crea la ley de fomento ¿no? Sin embargo, te digo que fiscalmente ya no es atractivo ni para el donante ni para las asociaciones, los recibos deducibles, porque además, ahí es cuando yo te digo que debes de saber de contabilidad [ajá] porque te dicen que tú no puedes gastar más del...siete por ciento ese... esta cifra no la tomes como válida [sí, sí] porque si no la recuerdo bien en este momento, pero hay un porcentaje que tú solamente tienes que ocupar para lo operativo {...} [ajá] y ahí vienen contradicciones contables dentro de las organizaciones, porque dices bueno “¿qué es lo operativo? ¿Y lo Además como lo pago?” y luego... entonces tienes que saber... obviamente eso yo ya lo fui aprendiendo en el camino, un poco me dio las herramientas, la maestría, porque tuve clase de contabilidad de organizaciones civiles, cómo tenemos que ir aprendiendo, algunos códigos contables y lenguaje y eso, pero yo insisto, un trabajador social que se quiera dedicar a eso puede ir adquiriendo estos conocimientos. Es como si te quieres ir al trabajo social de hospitales ¿no? tú no sales de la carrera sabiendo cómo funciona un hospital [sí] pero si tú te quieres ir a desempeñar un hospital, pues vas a saber primero el funcionamiento y segundo cuáles serían tus funciones a desempeñar. Entonces, vas a ir adquiriendo nuevas habilidades para tu ejercicio profesional

**-Entrevistadora:** sí, y por ejemplo en este sentido... dónde pues hay eh, pues cada vez estas reformas y cuestiones fiscales y bueno, demás cuestiones están cambiantes. ¿Qué estrategias debe implementar un procurador de fondos para desempeñar adecuadamente su supuesto?

**-Entrevistada:** bueno, pues tiene que tener este, esta, estas estrategias de venta [ajá] vuelvo al tema, de saber vender, tiene que tener estas estrategias de la comunicación asertiva de, de sensibilizar al donante de la importancia de que sus recursos estén depositados en un proyecto que le va... que no va a perder porque todo es un beneficio ¿no? Claro, ahí no hablas de pérdida y de ganancia, sino en realidad eliges, si en el caso de nosotros, que apoyamos a pacientes, le decimos ¿no? “no solamente va a beneficiar a su a su personal con la...con los talleres que podemos implementar, sino que además va a ayudar directamente a personas que desafortunadamente ya tienen algún tipo de enfermedad” ¿no? hay quien es ser humano y dice “órale pues le entro, te doy tanto o ¿cuánto vale?” ... ahora ya muchos te donan este... el recurso físico[ajá] pero también nosotros, nosotros las organizaciones civiles, pues somos empresas sociales que necesitamos pagarle a la gente que trabaja con nosotros ¿no? entonces ahí también habría que ver este... eh... te digo estas estrategias de autofinanciamiento.

**-Entrevistadora:** sí, sí, sí, sí, de rentabilidad sustenta... sostenibilidad ¿no? también tiene que ver ahí [ajá].

**-Entrevistada:** sí, exacto, porque por eso te digo, y ahí algo que tienen que saber el procurador de fondos, junto con su consejo directivo y su director, es, que debe de ser un conocedor de la planeación estratégica anual. Alguien dice que la estra... la, la planeación estratégica se hace una vez...solamen... se tiene que hacer una vez y solamente puedes trabajarla como cada cinco años ¿no? [sí] pero hay partes de las planeaciones estratégicas que se deben de renovar cada año, porque puede que tenga...que un proyecto fue muy exitoso, pero ya no le parezca atractivo a los donantes... entonces ese proyecto tienes que removerlo de tu planeación y tienes, entonces, que hacer una nueva.

**-Entrevistadora:** cada vez hay que integrar eh... fenómenos más actuales como cuestiones de equidad de género e inclusión y además ¿no? [sí] que también son necesarias y que son prioritarias. Y bueno ¿cuáles crees que son los beneficios que tiene la procuración de fondos para la población objetivo? Por ejemplo, ¿niñas, niños, adolescentes, mujeres o con quien se trabaje?

**-Entrevistada:** Bueno, pues yo siempre le he dicho a los beneficiarios de los proyectos en los que he trabajado, eh, trabajar, es importante trabajar con la población, la sensibilización y el agradecimiento a que voy con esto, yo les decía... estuve con pacientes con síndrome de Thorne, y ella... estas niñas (solamente se presente niñas) estas niñas requieren un tratamiento que se llama hormona de crecimiento [ajá] porque ellas tienen una alteración en su gen, en sus cromosomas sexuales [okey] entonces ellas no tienen desarrollo de...como mujer. Ella... de hecho se le reconoce como a las eternas niñas [okey] sin embargo, este... hubo una... un grupo de personas que se interesaron porque tenían un familiar y ya sabes [sí] entonces se crea un proyecto para, para apoyar a estas niñas y dicen “tenemos cinco millones de pesos para ayudarles con tratamiento a niñas con síndrome de Thorne. Y yo cuando tuve la oportunidad de estar en ese proyecto, yo siempre les dije a los beneficiarios “ustedes están recibiendo algo por el cual ustedes no van a pagar dinero, pero eso no significa que esto que es que les esté entregando. No tengo un valor y es importante que ustedes sepan que están recibiendo un apoyo mensual por cada niña de aproximadamente entre diez mil y quince mil pesos [sí] es seguramente el único proyecto que van a encontrar a lo largo de su vida y por eso es importante que ustedes participen en los talleres de sensibilización, de apoyo emocional, de educación que tiene la asociación para que nosotros garanticemos el uso efectivo de los recursos de las personas que quisieron ayudarlas” [claro] entonces, pues era... esa es la otra forma de documentar y de que un donante vea materializado... más bien, que vea las ganancias de su dinero.

**-Entrevistadora:** Claro, si ¿cuáles crees que sean los puntos claves para intervenir en la procuración de fondos?

**-Entrevistada:** los pun... los puntos claves para intervenir... pues primero, tener... ser un profesional ético. Segundo tener estas habilidades este... de relaciones interpersonales y públicas. Y tercero este... tener este... habilidades de liderazgo, yo también creo que un procurador de fondos tiene que ser un líder.

**-Entrevistadora:** Si. Ok. Y bueno, este... finalmente ya estamos cerrando. ¿Cuáles crees que sean los retos que implica para un trabajador social ser un procurador de fondos?

**-Entrevistada:** Bueno, tenemos un reto del que tú y yo hemos platicado y el principal reto es tener este sentido de pertenencia y de valor por tu profesión [claro] este... otro reto es que conozcamos a detalle la... esta área de intervención, que puede ser un campo virgen para el trabajador social. Y otro reto muy importante es este... creo que no confundirnos en que... para ser un procurador de fondos tendría yo que haber estudiado otra carrera y tiene que ver con lo primero. Si tú tienes pertenencia y... gusto por tu formación, es el primer reto que... con ese primer reto que tú superas, lo demás viene por añadidura [sí, claro] así es.

Y mira, ya encontré el término que ahora se está utilizando mucho se llama *soft skills*, que son estas famosas habilidades blandas, y te lo menciono porque ahora resulta que ya todos debemos de tener desarrolladas estas habilidades, y yo creo que las y los trabajadores sociales somos un eje primordial y desafortunadamente, muchos de los egresados y de los graduados y de los titulados siguen esperando su plaza en alguna institución de gobierno. Yo no digo que no, que está bien, pero mientras tanto estás perdiendo año... años valiosos de ejercicio profesional.

**-Entrevistadora:** claro, sí. Y el tercer sector creo que es un sector que necesita de muchos conocimientos y pues si no hay algún comentario, alguna sugerencia que te gustaría... si quisieras agregar.

**-Entrevistada:** Pues yo... yo creo, Cinthia, además de agradecerte la consideración... ah, si tú sumas esta parte importante de la ética ... pues muchísimas gracias por tu tiempo. Te deseo mucho éxito [muchas gracias] en tu tesis, te felicito porque... muchas felicidades este... ahora ya tienes otras herramientas como es esta de la tecnología pues para poder ayudarte, para poder continuar y tú adelante. Y espero que como colegas de trabajo social un día podamos colaborar por ahí juntas, ya en un ambiente, porque me imagino que te gusto esta área del tercer sector y creo que te vas a... vas a darle una muy buena experiencia en tu tesis a los que estamos ya con nuestras experiencias, pero también hay quien no se interese por este sector y... {...}.

**-Entrevistadora:** ¡muchas gracias!



**Anexo 4.** Posterior a su transcripción, las entrevistas fueron codificadas en las siguientes tablas:

Categoría: Trayectoria profesional				
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3	Testimonio 4
<b>No hubo acercamiento a OSC</b>	[...] durante mi formación como trabajadora social no tuve acercamiento a asociaciones civiles. Martha, 2020			
<b>Práctica escolar</b>	[...] hice práctica institucional el primer semestre, práctica institucional en el Centro de Integración Juvenil, sin embargo, no la veía desde la estructura de una organización civil ya, entonces durante mi formación académica no tuve experiencia en ese sentido. Marta, 2020	[...] en la regional, estuve en las cooperativas, pero la visión era diferente... no, nunca se habló de procuración de fondos, nunca se habló de eso, pero propiamente la cooperativa forma parte de las organizaciones de la sociedad civil. David, 2020		
<b>Trabajo multidisciplinario</b>	[...] tiene que haber zonas tanto de economía, de contabilidad, de administración, para [...] que en conjunto tengan muy buena convocatoria de procuración de fondos para la instancia. Antonio, 2020	[...] trabajamos en combinación, en colaboración con otras disciplinas y todo tiene un... más bien trabajamos en transversalidad [...] laboral en los temas. David, 2020		
<b>El perfil profesional de procuración de fondos</b>	[...] en mi experiencia, las y los trabajadores sociales como tal, no estamos dentro de este perfil que desarrolló el tercer sector para ser procuradores de fondos. Martha, 2020	No se le da un seguimiento a un área que puede ser muy bien explotada donde creo que el trabajo social es fundamental, es pilar. Antonio, 2020	Significa elaborar proyectos significa hacer de acciones de cabildeo. Significa hacer acciones de representación significa hacer alianzas todo eso que tiene que ver con irte haciendo de herramientas para gestionar recursos para algún organismo, en mi caso para organizaciones de la sociedad civil. Raquel, 2020	[...] los que están en el área de procuración de fondos son articuladores natos. Ellos tiene la disciplina te dan las herramientas para poder hacer ese puente entre gobierno, entre empresas, entre mismas organizaciones de la sociedad civil y tender esas redes que te den fortalecimiento, porque no necesariamente puede ser dinero ¿no? también pueden ser convenios de vinculación., pueden ser la apropiación de

Categoría: Trayectoria profesional				
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3	Testimonio 4
				<p>inmuebles para comodato para que entre varias instituciones logren su causa social, pueden ser fortalecedores de proyectos en específico, es decir, las herramientas que tiene un trabajador social le da no nada más para realizar colectas, no nada más para tener talleres con cuota de recuperación, no nada más para hacer una convocatoria o entrar a una factoría de donantes en efectivo, sino la gama se apertura de manera impresionante, pueden crear proyectos, se puede innovar, se pueden crear inclusive emprendimientos sociales, se pueden detonar cooperativas, etcétera. Antonio, 2020</p>

Categoría: Trayectoria profesional				
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3	Testimonio 4
<b>El papel consejo directivo</b>	[...] casi siempre la procuración de fondos es algo que se le encomienda al consejo directivo. Marta, 2020	[...] todos los que participan en la asociación civil son procuradores de fondos, desde un voluntarios, hasta el presidente todo el Consejo Directivo son procuradores de fondos de su causa aunque tengas un área específica ya técnica, que es la que te va a estar mandando correos la que va a estar mandando convocatorias, la que va a estar haciendo todo el trabajo de gabinete tienes que sensibilizar y capacitar a toda la organización no gubernamental, a toda la OSC, de que todos son porta nombres y todos son procuradores de fondos. Antonio, 2020	[...] en un área de dirección sí, aunque no depende totalmente de tí, al tú ser representante de una organización, a fuerzas, tienes que ejercer esas funciones, te tienes que preparar para saber cuáles son los elementos que tienes que tener para gestionar recursos. Además, desde una dirección, pues debes de supervisar también a la gente que hace la gestoría de recursos. Raquel, 2020	

Categoría Conocimientos, habilidades y actitudes del procurador de fondos dentro de una OSC			
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3
<b>Habilidad de marketing y comunicación</b>	[...] tiene que ser una persona que tenga habilidades de marketing, que tenga habilidades de comunicación pero que, además, también tenga habilidades administrativas, pero que tenga un enfoque de lo social. Martha, 2020	[...] pues tiene que ser una persona con buena locución, con buen lenguaje corporal incluso que comunica hay estos aspectos psicológicos de dependiendo quién, quién sea, de cómo, comunica, de cómo transmites la información. David, 2020	[...] habilidades de diálogo, de comunicación, preparación de proyectos, estrategias, me parece que las estrategias dependen de cada una de las organizaciones. Cada organización tiene sus estrategias, así como tienen estrategias de su modelo, su modelo de operación. Deberán de tener sus estrategias para gestionar proyectos. Raquel, 2020
	el perfil del procurador de fondos, lo han manejado como aquella persona que va a atraer	por lo menos desde nuestro trabajo operativo, pues siempre la creatividad debe de estar presente en todo momento, no quedarnos siempre en lo mismo.	

Categoría Conocimientos, habilidades y actitudes del procurador de fondos dentro de una OSC			
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3
	recursos a la organización entonces pareciera entonces, que lo que yo necesito es una persona que sepa vender. Martha, 2020	Solamente en lo que nos piden, sino más bien dar más de lo que nos piden, ofrecer algo más. David, 2020	
<b>Negociación</b>	<p>[...] son muy buenos negociadores, eso sí me queda claro, pero no necesariamente es el negociador que ocupas, porque aquí entra otro gran tema, o sea son grandes negociadores, pero las organizaciones se supone que vendemos sensibilidad y nos compran nuestra empatía. Martha, 2020</p> <p>[...] las relaciones sociales, tener habilidad de relaciones sociales, tener habilidades de liderazgo, de comunicación asertiva. Martha, 2020</p>	<p>[...] otra de las estrategias que utilizamos es precisamente el trabajar en la concientización y en la importancia de crear comunidad, crear esa conciencia social, trabajar desde, desde ese espacio. Alicia, 2020</p> <p>conectar con la gente a través de esa spich que tú tengas, porque es crear un spich. Y créeme, lo vas a replicar una y otra vez, una y otra vez y lo vas a ir perfeccionando. Este no es una receta de [...] pastel que te va a salir a la primera. Es cómo mejorar y cómo mejorar y mejorar. Alicia, 2020</p>	
<b>Empatía y sensibilidad</b>	[...] el procurador de fondos debe tener desarrollada también la habilidad de la empatía y la sensibilidad. Martha, 2020		
<b>Legalidad y cuestiones fiscales</b>	[...] debe tener dentro de sus conocimientos las cuestiones legales y fiscales. Martha 2020		
<b>Programación social</b>	<p>[...] conocemos de la importancia de la programación social, también nos dotaron de herramientas de la comunicación social. Martha, 2020</p> <p>[...] la columna vertebral de un procurador de fondos es la elaboración o el conocimiento del valor de su proyecto. Martha, 2020</p>		
<b>Conocimiento bilingüe</b>	un procurador de fondos indudablemente tienen que tener de preferencia, conocimiento bilingüe para poder participar en		

Categoría Conocimientos, habilidades y actitudes del procurador de fondos dentro de una OSC			
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3
	convocatorias, en organismos que no sean únicamente de nuestro país. Antonio, 2020		
<b>Filosofía institucional</b>	[...] un procurador de fondos debe estar completamente convencido y sensibilizado de la filosofía institucional, pero te digo que ahora el perfil del procurador de fondos tiene que ver más con una cuestión de mercadeo. Martha, 2020	Porque a través de esa acción les haces bajar o digerir la información de todo ese cúmulo de actividades que se realizan dentro de la institución. Pero lo sintetizamos en el impacto que va a tener en nuestra juventud, en el impacto que va a generar en nuestra sociedad, en el impacto que va a tener en nuestro futuro. Alicia, 2020	
<b>Ética profesional</b>	[...] como procurador de fondos tienes que regirte con un código de ética. Martha, 2020	[...] es parte de nuestra ética profesional. Si tú eres un buen trabajador social y un buen profesional, incluso de la profesión que seas, siempre vas a buscar el beneficio de la gente, pero si no lo eres, está de por medio tu ética profesional. David, 2020	[...] después de la licenciatura, buscar eso, esas herramientas metodológicas y teóricas para poder incursionar en el ámbito de la gestión de recursos, en el ámbito laboral. Raquel, 2020
<b>Plan estratégico anual</b>	el procurador de fondos, junto con su consejo directivo y su director, es, que debe de ser un conocedor de la planeación estratégica anual. Martha, 2020		

Categoría Actividades y tareas del procurador de fondos en la atención de niñas, niños y adolescentes				
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3	Testimonio 4
<b>Seguimiento bases de datos</b> a	[...] una de mis actividades como asistente era darles seguimiento a las bases de datos de los usuarios de la asociación, tener una cartera o un catálogo de médicos que pudieran apoyar estos pacientes, pero otro más importante también, era desarrollar... este, reportes mostrando la importancia que tenía que donaran al proyecto. Martha, 2020	[...] la Subdirección de Trabajo Social y en esta área se dedicaban a elaborar proyectos sociales, a entrar a todas estas convocatorias que tenían que ver con nuestro objeto social, con nuestra causa social y de ahí sí fue un cambio impresionante de lo que recibíamos como donaciones, como colectas, que era muy poquito, pues ya se convirtió a tener una meta anual. Antonio, 2020	[...] el papel del procurador de fondos no es exclusivo del trabajador social, cualquier profesión lo puede realizar, la diferencia y quizás el trabajador social tendría la virtud, del insumo principal para la procuración de fondos, creo yo, es el proyecto social, entonces tenemos los insumos para poder realizarlo, quizás de una manera más amplia, porque tenemos el conocimiento o las herramientas para construirlo desde la realidad social con una perspectiva más comunitaria. David, 2020	

Categoría Actividades y tareas del procurador de fondos en la atención de niñas, niños y adolescentes				
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3	Testimonio 4
<b>Planeación y programación social</b>	<p>[...] en la carrera nos formaron con estas herramientas o con estas habilidades, primero de saber planear. Martha, 2020</p> <p>la planeación y la programación [si] y una vez que ya tienes determinada la planeación, la programación entonces es que llevas a cabo esta gestión de los proyectos y la gestión justo tiene que ver con esta parte de buscar a los involucrados para poder llevar a cabo la ejecución del proyecto. Martha, 2020</p>	<p>[...] algo fundamental antes de empezar a hablar de esquemas de procuración de fondos es tener una muy buena planeación estratégica en tu organización, para que tengas muy definida tu causa, tengas muy definida tu población y a partir de eso empieces a realizar esquemas de procuración de fondos de manera constante. Antonio, 2020</p>	<p>O te dedicas a elaborar el proyecto, o te dedicas solamente a buscarlos los financiamientos, o te dedicas solamente a la evaluación, o te dedicas solamente a hacer esta. este impacto, esta intervención comunitaria porque si te dispersas en muchas tareas, pues no acabarás haciendo más que ninguna o todas a medias, eso creo, David, 2020</p>	<p>[...] la elaboración de proyectos como tal. La otra de las estrategias es abrir los canales de comunicación no nada más a nivel local, sino a nivel nacional y a veces internacional. Alicia, 2020</p>
<b>Presupuesto</b>	<p>[...] como trabajadores sociales si queremos dedicarnos a estar a estas áreas de asociaciones civiles, específicamente a la procuración de fondos, tenemos que entrarle a la elaboración de presupuestos. Martha, 2020</p>	<p>[...] en el área de procuración de fondos que contratan, a lo mejor a un administrador o a un contador que sepa de corridas financieras, que sepa estructurar un buen cronograma de trabajo, que pueda realizar un proyecto con descripciones de todas las partidas presupuestales de cada fase de implementación del proyecto porque pues tienes a organismos que te donan. Antonio, 2020</p>	<p>Debe de existir una persona encargada de la teoría de los recursos, nada más que es a lo que se dedica, que da seguimiento, que elabora los proyectos adecuadamente, que se prepara porque ese es a veces una pata coja de una organización que debe de haber gente especializada, especial para para ese ámbito creo. Yo siempre he dicho que ese es el área más difícil de una organización, más que una dirección eh, una dirección tiene una responsabilidad impresionante, pero un área de gestión de recursos es un área. sumamente para mi gusto {...} difícil porque debes de tener habilidades muy específicas, no solamente habilidades para desarrollar proyectos, sino debes de tener habilidades para saber vender el proyecto, para dirigirte a la gente, para comunicar adecuadamente lo que se requiere. Entonces son muchísimas habilidades que debes de tener es un</p>	

Categoría Actividades y tareas del procurador de fondos en la atención de niñas, niños y adolescentes				
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3	Testimonio 4
			área que hay que prepararse todo el tiempo. Raquel, 2020	
<b>Diagnostico social</b>	[...] el punto clave es realizar un diagnóstico de lo que... de los alcances que tiene la organización de la sociedad civil; sistematizar todo lo que se va ha realizado, todo, y a partir de tener y definir esos ejes de acción, realizar una planeación estratégica y ahora sin esquemas de procuración de fondos. Antonio, 2020	[...] el diagnóstico social indudablemente, que es el sumo del proyecto. A su vez tendrás tu diagnóstico social, tendrás tu proyecto, después tendrás tu plan de procuración de fondos. Evidentemente no podrás elaborar tu proyecto tal cual te lo pide la posible institución donante o el posible individuo, o la posible convocatoria a la que te estés postulando. Ese sería uno, base al diagnóstico social, pues puedes hacer a sus previsiones, sus prospectivas de lo que puedes hacer con tu proyecto, sumado a que también podemos evaluar los impactos David, 2020	[...] lo primero tiene que ver con cuestiones de diagnósticos, tienen que tener diagnósticos actualizados sobre la situación o las coyunturas, en este caso de nuestro país, para poder gestionar esos recursos. ¿Qué puertas tocar? ¿Con quién acudir? Este... ¿Cuáles son las... los temas que, que de acuerdo con el objeto social que cada organización tenga? ¿Cuáles son los temas sobre los que hay que armar propuestas? Tiene que ver con esta parte de diagnóstico, tiene que ver con, obviamente saber elaborar proyectos sociales. Obviamente tiene que ver con toda también esta cuestión de evaluación, aunque tú no evalúas directamente como procurador de fondos, debes de tener esa capacidad de evaluar a tus proyectos, de dar seguimiento [...] esta habilidad de hacer lo que se llama en terapia jounnin o alianzas con los financiadores es importantísimo o sea, tener formas de dirigirte a la gente, que tu mensaje llegue de una forma clara, concreta que te prepares; debes de prepararte todo el tiempo, estar actualizado en las metodologías, no solamente para la cuestión del diseño de proyectos, sino metodologías que estén relacionadas con esta cuestión de gestoría de proyectos tienes que estar con la gestoría de proyectos todo el tiempo. Raquel, 2020	[...] diagnosticar; analiza. Si ves esas de sensibilidad y esta cosa inherente de ver la necesidad y esa necesidad transformarla en un área de oportunidades, que es lo que en mi caso respecta, yo he desarrollado esa habilidad, detecto una necesidad y esa necesidad la transformo en un proyecto y este me va a dar la solución. Alicia, 2020
<b>Evaluación</b>	Si tenemos una buena evaluación buenos resultados y, sobre todo, lo sabemos comunicar, tendremos asegurado que ese	[...] documentar y de que un donante vea materializado... más bien, que vea las ganancias de su dinero. Martha, 2020		

Categoría Actividades y tareas del procurador de fondos en la atención de niñas, niños y adolescentes				
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3	Testimonio 4
	donativo siga ¿por qué? Porque podríamos decir que pues sin lugar a dudas, hay muchas fuentes de financiamiento y las organizaciones en México solamente están acostumbrados, te digo, a estirar al papá Estado para que les dé, pero eso solamente son uno o dos dedos de la mano que han descubierto, pero les faltan los otros ocho ¿no? en ese caso, por ejemplo, los donativos privados son de los fondos más difíciles de conseguir o de obtener, pero al final de cuentas son los más leales a alguna causa social. David, 2020			
<b>Observación e investigación</b>	[...] nos exigen en la carrera, que es muy importante que desarrollemos la observación, es muy importante que nosotros sepamos la investigación documental, o la investigación de campo también nos dicen que tenemos que desarrollar una habilidad de interpretación libre de juicios. Martha, 2020	[...] esta área de la gestión necesita gente extremadamente profesional, comprometida, ordenada, estructurada, capacitada.  [...] entonces, si este es un área que requiere una preparación y un desarrollo y una estructura, yo digo mental y profesional impresionante es un área... mis respetos. Raquel, 2020		

Categoría Beneficios para la población objetivo				
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3	Testimonio 4
<b>Beneficios para la población objetivo</b>	[...] no solamente hablar de dinero, porque también es un error pensar que la captación y la procuración de fondos solamente es tener dinero. Puede ser una parte, pero también puede ser parte capacitación, recursos humanos,	[...] atiendes esa necesidad social, ahorita das a prevenir problemas futuros, problemas sociales, futuros como la adicción, la delincuencia, el embarazo no deseado, etc., etc. Entonces, por ende, vas a potencializar	[...] es un 50 y 50, porque si bien para que un niño se desarrolle adecuadamente necesita un buen modelo de atención, está respaldado pertenecer a un modelo de atención, pues el otro 50 por	Bueno, pues yo siempre le he dicho a los beneficiarios de los proyectos en los que he trabajado, eh, trabajar, es importante trabajar con la población, la



Categoría Beneficios para la población objetivo				
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3	Testimonio 4
	<p>formación profesional, donativos en especie, redes de colaboración. O sea, porque también muchas veces solamente creen que ser un procurador de fondos o procurar fondos, sólo consigue dinero. Pues no, no es cierto, entonces ese creo que es un error limitarse a que nada más es eso.</p> <p>Entonces es el papel, ampliarlo, hacerlo más, más grande, deber tener mayor alcance, tener otros entornos de posibilidades para poder generar más impacto con nuestro proyecto, con todo lo que te menciono, lo que implica la procuración de fondos, y más cosas. David, 2020</p>	<p>de alguna manera que vas a ver en ciudadanos con futuro, porque ahorita les estás invirtiendo precisamente en esos niños, niñas y adolescentes que actualmente viven en estado de vulnerabilidad. Alicia, 2020</p> <p>[...] yo tengo de verdad la fortuna de ver ya universitarias porque he estado con ellas desde primaria, porque es primaria, secundaria, preparatoria y han trabajado con ellos y ya verlas como unas profesionistas, ese es el mayor logro, digamos en personas proactivas, personas que impactan a la comunidad jóvenes. Alicia, 2020</p>	<p>ciento, pues es la recaudación. Raquel, 2020</p>	<p>sensibilización y el agradecimiento, Martha, 2020</p>

Categoría Aproximación a los retos del trabajador social en la procuración de fondos				
Subcategoría	Testimonio 1	Testimonio 2	Testimonio 3	Testimonio 4
<b>Pertenencia a la licenciatura</b>	<p>[...] tengo que estar convencida del valor que tiene mi profesión como trabajadora social para posicionarme desde ahí, porque si no entonces, estoy ejerciendo mis actividades profesionales ya no desde el enfoque de trabajo social y creo que justo ahí es donde vuelvo al tema estos estigmas de la carrera, desde mi particular punto de vista creo que las vamos creando nosotros. Martha, 2020</p>	<p>Me he enfocado desde el inicio en las ONG, siempre, siempre he trabajado con ellos; casas hogar, ONG's que participan con grupos vulnerables; siempre desde un inicio ha sido mi enfoque, es un área de oportunidades poco exploradas. Alicia, 2020</p>		

**Categoría Aproximación a los retos del trabajador social en la procuración de fondos**

<b>Subcategoría</b>	<b>Testimonio 1</b>	<b>Testimonio 2</b>	<b>Testimonio 3</b>	<b>Testimonio 4</b>
<b>Un nuevo campo laboral</b>	[...] otro reto es que conozcamos a detalle esta área de intervención, que puede ser un campo virgen para el trabajador social. Martha, 2020	[...] es un gran reto el que tenemos, que también tendrá mucho que ver con lo que nosotros hagamos desde cada una de nuestras trincheras, pero también lo que haga, pues el referente educativo que es la Escuela Nacional de Trabajo Social si la UNAM no se ponen las pilas, si no dirige una nueva área, pues se va a diluir ahí esa, esa acción. Antonio, 2020	[...] es un área en la que tendríamos que incursionar, el trabajador social tiene todo, todo para poder. Para eso nos capacitan, para evaluar, para hacer proyectos, para estructurar, para planear. Entonces, ¿por qué no tener? O sea, podemos hacerlo. Por supuesto que tenemos todas las bases que después hay que ir las potencializando, que hay que las fortaleciendo, que hay que ir robusteciendo nuestra preparación. Pues si, como todo, como en todo hay que especializarse hay que seguiré preparándose, no hay que tener miedo. Raquel, 2020	[...] esto es salir de tu zona de confort, por el hecho de que tienes que escribir, tienes que estudiar, tienes que prepararte, tienes que investigar, investigar dónde puede ser un potencial donador para esa organización. Alicia, 2020
<b>Estigmatización</b>	[...] es abrir brecha porque tristemente nos han catalogado nada más a nivel general, la población nos ha catalogado como la persona que me realiza el estudio socioeconómico. La persona que me va a quitar al niño. La persona que me va a sacar una cita. El trabajo social definitivamente no es esto y yo estoy en total desacuerdo en nuestros colegas se siga manifestando o sigan siendo portavoz de esa manera de trabajo social.			
<b>Resistencia al cambio</b>	[...] resistencia al cambio que hay en las instituciones, de innovar e implementar nuevas estrategias. Alicia, 2020			

