



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ECONOMIA**

**MÉXICO: RETOS Y PERSPECTIVAS DEL TERCER SECTOR,  
UN ENFOQUE ECONÓMICO**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ECONOMÍA**

**P R E S E N T A:  
LEONARDO LÓPEZ CABRERA**

**ASESOR DE TESIS:**

**LIC. OSCAR LEÓN ISLAS**



**MÉXICO, D. F.**

**MAYO 2008**



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**

A la Universidad Nacional Autónoma de México, *Alma Mater*, símbolo de grandeza, progreso y responsabilidad.

A mi padre, por serlo, ser mi guía y ejemplo de superación, gracias por enseñarme que el mundo no es siempre del color que te lo pintan.

A mi madre, por serlo, por tu cariño y apoyo en todo momento y en cada una de mis etapas de crecimiento, ser humano como pocos en este mundo.

A mis hermanos, los cuales siempre los he sentido a mi lado.

A todas aquellas personas que han caminado junto a mí, en los buenos tiempos pero sobre todo en los malos, que han apoyado sin cuestionarme las decisiones importantes de mi vida. Personas a las que orgullosamente llamo amigos, ustedes saben quienes son.

Al Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y en especial al Centro de Información Filantrópica (CIF) por haberme dado las facilidades para investigar, elaborar y desarrollar este proyecto de investigación.

A Metamorfosis Global, A.C. por despertarme el interés de elaborar esta investigación y al mismo tiempo permitirme descubrir en mí un lado humano que desconocía.

A mi asesor, por el apoyo dado para la elaboración de esta investigación.

A mis sinodales, por el interés mostrado en esta investigación.

*Frente a la enormidad, el fortalecimiento de las estructuras comunitarias y solidarias no es una opción ideológica: es un principio de supervivencia.*

Silvia Ribeiro

## ÍNDICE

Introducción.....	3
CAPÍTULO I: Marco conceptual e histórico .....	6
1.1 Definición del Tercer Sector .....	6
1.2 Clasificación del Tercer Sector .....	11
1.3 Reseña histórica del Tercer Sector .....	16
1.3.1 Movimiento cooperativista .....	16
1.3.2 Organizaciones no lucrativas ( <i>Non Profit Organization</i> ) .....	17
1.4 Importancia del Tercer Sector .....	21
CAPÍTULO II: Análisis de la importancia del Tercer Sector en México .....	25
2.1 Introducción, el Tercer Sector en México .....	25
2.2 Aportación del Tercer Sector a la economía nacional .....	27
2.2.1 Conformación del Tercer Sector .....	29
2.2.2 Participación en el empleo del Tercer Sector .....	30
2.2.3 Otros elementos a considerar en el Tercer Sector .....	32
2.3 Comparación del Tercer Sector en México respecto a otros países .....	35
2.4 Evolución del Tercer Sector y tendencias en México.....	42
CAPÍTULO III: Perspectivas del Tercer Sector en México .....	44
3.1 Retos que afronta el Tercer Sector .....	44

3.2 Fuentes de financiamiento alternativo .....	46
3.2.1 Contabilización del voluntariado .....	50
3.2.2 Micro-créditos al sector .....	51
3.2.3 Instrumentos dirigidos al Tercer Sector .....	52
3.3 Gestión de calidad en el sector .....	54
3.4 Profesionalización de los servicios .....	60
3.4.1 Condiciones laborales .....	61
3.4.2 Planeación estratégica .....	63
3.5 Indicadores que midan el beneficio social.....	67
CONCLUSIONES .....	70
BIBLIOGRAFÍA .....	75

## INTRODUCCIÓN

En los últimos 40 años se ha venido desarrollando en México un sector que ha sido poco estudiado por la ciencia económica; sin embargo, ha tomado una importancia significativa en la dinámica de la sociedad mexicana. El sector al que hago referencia es al de aquellas instituciones que han venido trabajando independientemente del gobierno y que por sus características no se pueden enmarcar dentro del sector privado ya que tienen como principal característica el NO LUCRAR.

Este llamado Tercer Sector (entiéndase al gobierno y sector privado como primer y segundo sector, respectivamente) ha tomado una importancia considerable debido al papel que ha jugado como complemento del gobierno y del mercado en la búsqueda de satisfacer las necesidades básicas que demanda toda persona sin importar su condición de vida.

Es indudable que estos organismos no gubernamentales han tomado gran relevancia a nivel mundial pues son los propios organismos multilaterales (Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, entre otros) los que han incentivado el crecimiento de este sector y han apoyado de manera firme la idea de que instituciones como éstas deben ser escuchadas a la hora de realizar políticas públicas.

La profesionalización del Tercer Sector es una necesidad importantísima para optimizar el beneficio que estas instituciones pueden brindar a la dinámica global del sistema económico mexicano. Sin embargo, la precariedad de recursos con los que disponen para realizar su trabajo impide la inversión en capital humano y sobre todo en aquéllas actividades destinadas al desarrollo de tecnologías e innovaciones que permitan un aumento en su productividad.

Cuatro son las prioridades que afronta el Tercer Sector en México para poder lograr una inserción óptima dentro de la dinámica actual de la economía mexicana. En primer lugar, se deben diversificar las fuentes de financiamiento

con las que cuentan estos organismos para que puedan cumplir sus objetivos sin necesidad de enfrentar a diario la problemática de la falta de recursos; en segundo lugar, las instituciones que conforman al sector deben trabajar bajo esquemas de calidad que permitan brindar servicios a la altura de las necesidades de la sociedad mexicana; en tercer lugar, se deben mejorar los mecanismos internos de control y vigilancia de los organismos no gubernamentales bajo la lógica de que no basta tener buenas intenciones para lograr resultados que impacten socialmente, y por último, es necesario que el sector no lucrativo en México trabaje en la construcción de indicadores y estadísticas que le permitan medir el grado de impacto social que están generando en la sociedad.

Dada la importancia que tiene el sector para satisfacer los rubros sociales que ha descuidado por una parte el gobierno y por otra la iniciativa privada es necesario buscar los mecanismos adecuados para poder dotar de recursos a estas instituciones que por su carácter no lucrativo se ven en la difícil tarea de conseguir financiamiento para poder llevar a cabo sus objetivos propuestos.

En la presente investigación se hace un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentran las instituciones del Tercer Sector, respecto a su contribución a la economía mexicana en términos de aportación al PIB, empleos generados, número de instituciones que conforman al Tercer Sector, así como los elementos necesarios para que el sector se fortalezca y pueda estar a la altura de las demandas de nuestra sociedad.

La investigación parte del siguiente postulado: en los últimos años las instituciones que forman parte del Tercer Sector juegan un papel importante en la satisfacción de necesidades sociales, por esta razón es necesario incentivar su crecimiento institucional para que puedan realizar su trabajo de manera óptima. De lo contrario este sector se debilitará y no podrá estar a la altura de las demandas sociales y sobre todo de la dinámica de la economía mexicana.

Para lograr el objetivo propuesto de la investigación, el trabajo se divide en tres capítulos, cada uno de ellos con elementos importantes para elaborar el diagnóstico del Tercer Sector en México.

El primer capítulo tiene como objetivo enmarcar al Tercer Sector dentro de la dinámica social y económica de una sociedad, de esta forma este capítulo define lo que se entiende por Tercer Sector, como es que se le ha clasificado dependiendo de los diferentes puntos de vista que existen y por último, se realiza una breve reseña histórica del mismo.

El segundo capítulo analiza la importancia que ha venido cobrando el Tercer Sector en México en cuanto a número de instituciones, aportación al PIB, número de empleos generados, así como una comparación del Sector no lucrativo mexicano respecto a otros países del mundo, con el fin de ubicar el grado de desarrollo en el que se encuentra el sector.

El tercer y último capítulo analiza los elementos nodales que pueden permitir un crecimiento y desarrollo constante en el Tercer Sector Mexicano. Los retos que afronta el sector de nuestro país son muchos, sin embargo, en esta investigación se analizan cuatro elementos de suma importancia para el fortalecimiento del sector; estos cuatro elementos son: fuentes de financiamiento alternativo, gestión de calidad en el sector, profesionalización de los servicios e indicadores que midan el impacto social.

Por último se presentan las conclusiones generadas a partir del desarrollo de esta investigación, conclusiones que tienen como objetivo establecer líneas de investigación sobre el Tercer Sector para futuras investigaciones, desde un punto de vista económico.

# Capítulo I

## MARCO CONCEPTUAL E HISTÓRICO

### 1.1 Definición del Tercer Sector

Se denomina Tercer Sector al conjunto de instituciones cuyas actividades no encajan dentro de las relaciones del mercado o instituciones privadas (Segundo Sector) y tampoco realizan actividades que son propias del Estado (Primer Sector) ya que quien las realiza son individuos o grupos de la sociedad.

Para María Guadalupe Serna y Alejandro Monsivais el Tercer Sector puede ser definido como el conjunto de actividades sociales que no están conducidas por el afán de lucro como en el mercado, pero que tampoco son de carácter estatal.<sup>1</sup>

Así pues, se puede establecer que dentro del área económica existen tres sectores que conforman la dinámica de todo el sistema:

Primer Sector => Gobierno (federal, estatal y municipal).

Segundo Sector => Mercado y empresas privadas.

Tercer Sector => Sociedad civil organizada y empresas sin fines de lucro.

Existen dos enfoques teóricos que han prevalecido a lo largo de la historia del estudio del Tercer Sector. Por una parte existe el enfoque que se orienta hacia estructuras de organización colectiva que tienen como fin el beneficio y reparto de las ganancias entre todos los individuos relacionados con dichas estructuras, como es el caso de las cooperativas, mutualidades y asociaciones. Estas instituciones tienen la finalidad de servir a sus socios con una autonomía de gestión, procesos democráticos al momento de tomar decisiones y centrar sus esfuerzos en las personas, por encima del capital y el interés. Esta perspectiva se ha venido desarrollando principalmente en la región europea y

---

<sup>1</sup> Citado por: María Luisa Lara de Starke. *Dar y recibir, desarrollo integral empresa-comunidad*, Tesis de maestría, UNAM, México, 2001.

regiones de América Latina como es el caso de Brasil, Argentina, Venezuela, Chile, Cuba, entre otros.

El segundo enfoque tiene como base la literatura de las *Non Profit Organization* (NPO) u Organizaciones sin Fines de Lucro, las cuales comprenden a toda organización privada que establece como una de sus reglas constitutivas no poder distribuir sus beneficios a sus propietarios o a las personas que las controlan, por el contrario se destinan a la realización de sus objetivos o a la ayuda de personas que no ejercen ningún control sobre la organización. Esta perspectiva tiene su origen en Estados Unidos y se ha venido desarrollando en la región de Norteamérica y partes de Centroamérica (Canadá, Estados Unidos de América, México, El Salvador, entre otros).<sup>2</sup>

Las dos visiones antes mencionadas dan a grosso modo una perspectiva general de las instituciones que conforman el Tercer Sector. Por una parte se encuentra el vinculado al ámbito del mercado (sin perseguir los fines de las empresas privadas) como son las cooperativas y asociaciones principalmente y por otro se encuentra el que “juega” fuera del mercado como son las Asociaciones Civiles y las Instituciones de Asistencia Privada principalmente.

Conforme ha pasado el tiempo, se ha intentado conjuntar las dos visiones para tener una perspectiva mucho mayor de lo que pudiera representar únicamente la visión del Tercer Sector dentro del mercado por una parte, o bien, la visión del tercer sector fuera del mercado por la otra.

El Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC-España) en el afán de conjuntar estas dos posturas, propone la siguiente definición integradora:

*“Conjunto de empresas privadas que actúan en el mercado con la finalidad de producir bienes y servicios, asegurar o financiar y en la que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital*

---

<sup>2</sup> Rafael Chávez, José Luis Monzón y Antonia Sajardo Moreno. *Elementos de economía social. Teoría y realidad*, disponible en [www.uv.es/uidescoop](http://www.uv.es/uidescoop), Fecha de consulta 26 de agosto de 2007.

*aportado por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La economía social también incluye a aquellos productores no de mercado privado y no controlados por las administraciones públicas, cuya función principal es producir servicios no destinados a la venta para determinados grupos de hogares, procediendo sus recursos principales de contribuciones voluntarias efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las administraciones públicas y de rentas de la propiedad.”<sup>3</sup>*

Como puede verse en la definición anterior, el Tercer Sector abarca gran número de instituciones que se relacionan diariamente con los otros dos sectores de una economía.

Se observa que dada la gran gama de instituciones y los diferentes enfoques que cada autor le da al sector, existen diferentes nombres y acepciones que dependiendo del área o fines con los que se investigue se utilizan. Así pues, nombres como: Organizaciones no Gubernamentales, Organizaciones no lucrativas, Sector Social, Entidades no Lucrativas, Sector Solidario, Sector Independiente, Sector caritativo, Organizaciones sociales entre muchos otros, se mencionaran como sinónimos de Tercer Sector.

Se tiene, entonces, un Tercer Sector que obtiene utilidades igual que cualquier otra empresa privada con la diferencia de que éstas utilidades se reparten entre todos sus socios o agremiados, y es complementado por un tercer sector que tiene como fondo y esencia la filantropía vista desde la perspectiva de la institucionalidad, no dejando de lado expresiones filantrópicas básicas como el humanismo, la compasión, la generosidad, la entrega, el servicio, el ingenio, la esperanza y el desinterés.

El tercer sector no puede ser entendido sin la participación de la sociedad civil organizada, ya que este sector no es más que la expresión del trabajo de ésta misma para ofrecer oportunidades de desarrollo para todos. A su vez la sociedad civil se puede definir como el conjunto de individuos, instituciones y

---

<sup>3</sup> *Ibid.*

organizaciones que no forman parte del aparato de gobierno y es vista muchas veces como una buena vía de la sociedad para la obtención de resultados y la unificación de un mundo desigual en un entorno globalizado.

Para Norberto Bobbio la sociedad civil es la esfera de relaciones de individuos, grupos y organizaciones que se desarrollan fuera de la esfera del poder que caracteriza a las organizaciones gubernamentales.<sup>4</sup>

Existen cualidades del Tercer Sector que lo diferencian tanto del gobierno como de la empresa privada, cualidades que si no existieran no tendría la fuerza suficiente como para establecerse como un sector más dentro del sistema económico. Estas cualidades son:

- Flexibilidad al momento de prestar sus servicios;
- Reacción rápida al momento de identificar un problema que obstaculiza el crecimiento de una sociedad;
- Capacidad de adaptación, puesto que se incorpora a la población donde este trabajando;
- Independencia respecto de las acciones del gobierno y los fines lucrativos inherentes de las instituciones privadas;
- Confiabilidad de la sociedad debido al trabajo que se realiza desde abajo, eliminando trámites burocráticos;
- Accesibilidad en todas las áreas de una población;
- Receptividad por el contacto estrecho con la sociedad;
- Adhesión voluntaria y abierta, para toda persona capaz de utilizar sus servicios, sin discriminación alguna;
- Gestión democrática por parte de todos los socios;
- Interés por la comunidad, se trabaja para conseguir el desarrollo sostenible de las comunidades.

---

<sup>4</sup> Citado por: Jorge Villalobos Grzybowicz. *Las organizaciones de la sociedad civil en México: visión general*, Centro Mexicano para la Filantropía, México, 1997.

Además se encuentran valores innatos del Sector que sin ellos no se podría entender la existencia de éste mismo y lo más importante no podrían obtenerse los resultados que se esperan del sector, valores como:

- Humanidad, que busca la dignificación de cualquier ser humano que a su vez se vuelve el ser y hacer de toda organización que se encuentre dentro del sector social.
- Economicidad, entendida como el aprovechamiento al máximo y sustentable de los recursos naturales y humanos o bien de la eliminación de desperdicios que puede llegar a ser la raíz de un problema social.
- Urgencia, entendida como la identificación de situaciones o entornos que no pueden mantenerse como están y que deben ser modificados a la brevedad posible.
- Transparencia, que otorga seriedad y compromiso de cualquier organización al momento de informar a la sociedad sobre el trabajo que viene realizando.
- Periodicidad, ya que todo plan, programa o proyecto realizado por una organización del Tercer Sector debe tener un principio y un fin para poder observar y cuantificar los resultados.
- Autonomía, que proporciona vida y orientación propia a cada una de las instituciones del sector, sin ésta, no se puede desarrollar un trabajo independiente y lejos de intereses políticos o comerciales.
- Confiabilidad, que le da la oportunidad al sector de trabajar con grupos de personas de una comunidad con la confianza de éstos de que se realizara un buen trabajo.
- Identidad, que le proporciona rostro y empatía con todos los sectores de la sociedad, personas, grupos, pueblos, empresas privadas, gobiernos.
- Dinamicidad, que vuelve al sector eficaz a la hora de enfrentar problemas y le da capacidad de solución.

En las últimas décadas el sector se ha visto desde dos perspectivas diferentes: la primera se refiere a una tendencia evolutiva de la democracia que busca sociedades más desarrolladas capaces de afrontar problemas y resolverlos de

manera eficaz, activa, independiente, sustentable y justa. La segunda habla de una tendencia del gobierno a disminuir su gasto público destinado a seguridad social, dejando esta tarea a grupos o individuos de la sociedad.

Desde el punto de vista de este trabajo, el Tercer Sector involucra las dos perspectivas mencionadas y define al sector como una alternativa para resolver demandas y necesidades que el mercado y el Estado no han podido atender. Deja a un lado cuestiones políticas y da pie al aprovechamiento de la organización de los individuos de una sociedad para enfrentar y resolver problemas sin necesidad de esperar a que los otros dos sectores se tomen la molestia de resolverlos. Además de que en no pocas ocasiones el trabajo será más eficaz y eficiente que si lo realizan el Estado o la empresa privada.

## **1.2 Clasificación del Tercer Sector**

Para poder hacer una clasificación del Tercer Sector, es necesario tomar en cuenta la definición de la CIRIEC-España mencionada anteriormente. Como ya se explicó esta definición tiene una visión integradora y permite abarcar a un mayor número de organizaciones que se encuentran fuera del ámbito comercial lucrativo y del estatal.

En una primera división podemos clasificar al tercer sector en dos grandes grupos: de mercado y de no mercado. En el grupo de mercado se encontrarán aquellas organizaciones que participan dentro de los mercados del sector privado pero que se diferencian de las demás empresas por tener como objetivo principal, distribuir sus utilidades a cada uno de los socios de forma equitativa, teniendo en cuenta las habilidades y aptitudes que tiene cada uno de éstos. En el grupo de no mercado se encuentran aquellas instituciones que se desenvuelven fuera de los mercados privados y tienen como base y valores principales el altruismo y la filantropía, (ver cuadro I).

### CUADRO I: Clasificación del Tercer Sector, en dos grandes áreas

TERCER SECTOR	Mercado (autobeneficio)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cooperativas</li><li>• Cajas de ahorro</li><li>• Cooperativas de crédito</li><li>• Sociedades laborales</li></ul>
	No mercado (servicios a terceros)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asociaciones</li><li>• Fundaciones</li><li>• Fundaciones comunitarias</li><li>• Instituciones religiosas, partidos políticos, sindicatos</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

Como se ve en el cuadro anterior, la división propuesta por la CIRIEC-España tiene que ver con la orientación de las ganancias que generan las instituciones, pues mientras las de mercado se orientan al autobeneficio de todos sus socios, en las de no mercado el beneficio se destina hacia terceras personas.

Dado que existe una gran diversidad de enfoques acerca del Tercer Sector, el número de clasificaciones que encontramos de igual manera es diverso. Para efectos de este trabajo, se clasificará al sector, además de la clasificación mencionada anteriormente, de acuerdo a las funciones que desempeña; a los objetivos que busca y por último de acuerdo a su organización interna.

De acuerdo a las funciones de las instituciones se pueden clasificar en dos:

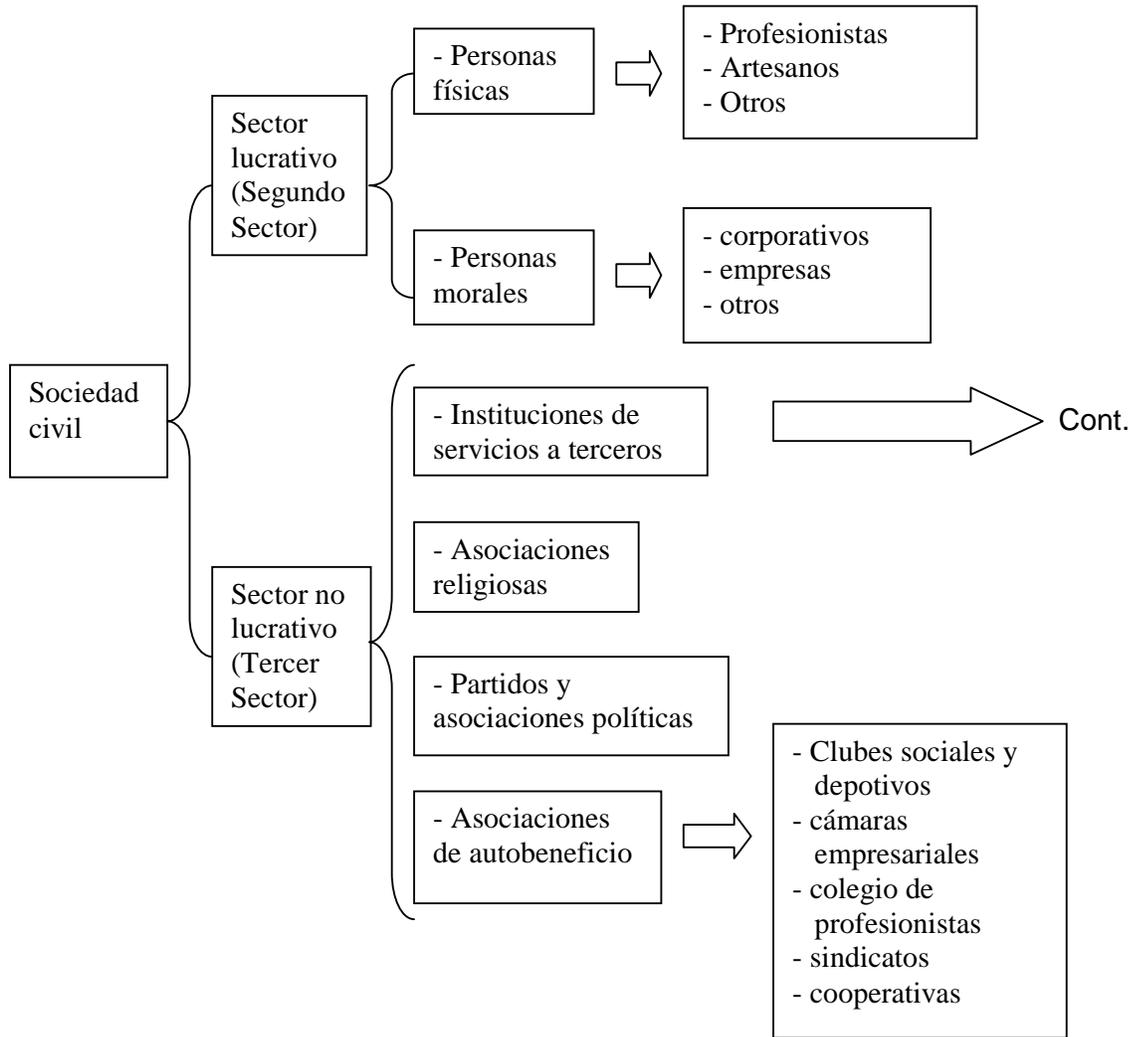
- 1) Auto-organizativas. Son aquellas instituciones que proveen de herramientas y bases a la comunidad o a otras instituciones dentro del mismo sector para que se pueda desarrollar toda la sociedad. Como son las fundaciones comunitarias.
- 2) Comunicativas. Son aquellas que se encargan de difundir a toda la población, información que se genera en el sector; además de propiciar debates públicos sobre acontecimientos que suceden en el área donde están trabajando, tal es el caso del Centro Mexicano para la Filantropía.

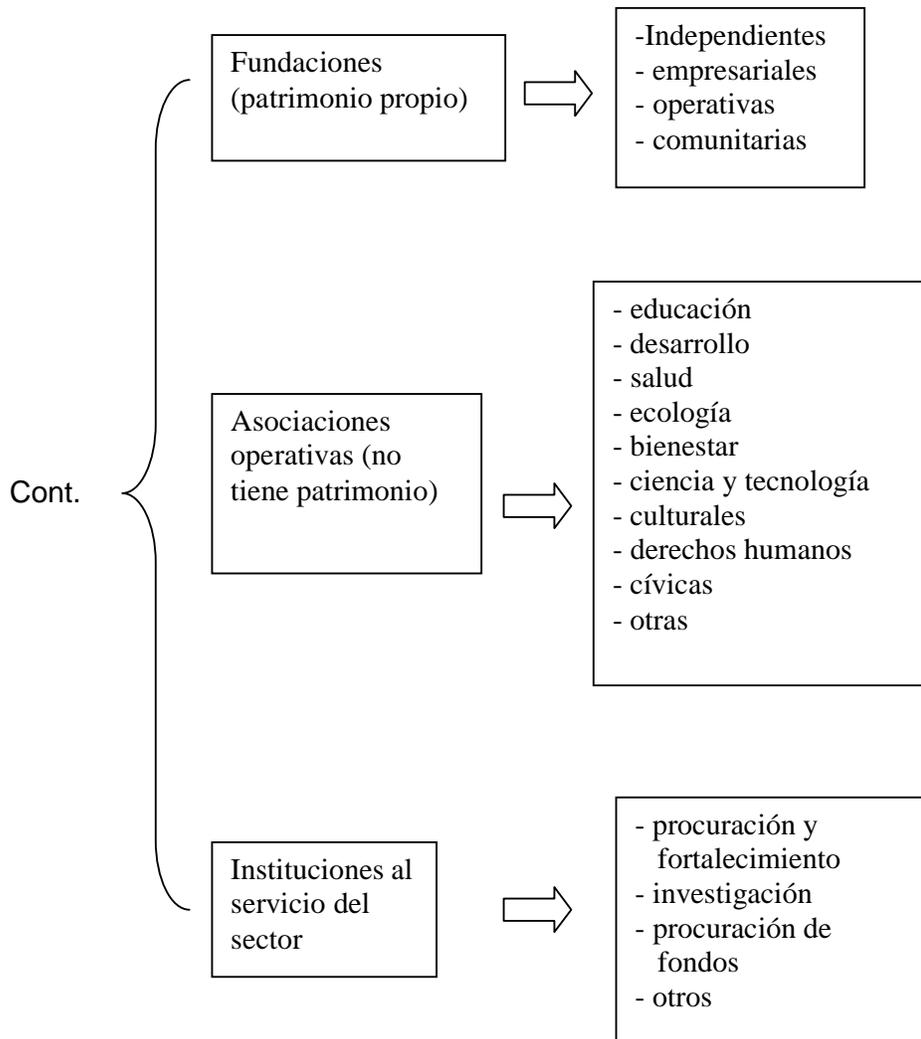
De acuerdo a los objetivos que buscan, se pueden clasificar en cinco:

- 1) Sociedades de autobeneficio. Instituciones que se orientan a alcanzar beneficios económicos colectivos, tienen un esquema empresarial con un carácter social. Estas son principalmente las cooperativas.
- 2) Filantrópico-asistencialistas. Instituciones que son regidas por la moral, humanidad o la religión; la mayoría herederas de la tradición eclesiástica. Las mueve la ayuda a los que menos tienen. En este rubro se encuentran la mayor parte de Asociaciones Civiles e Instituciones de Asistencia Privada.
- 3) Promoción del desarrollo. Se remontan al surgimiento de las cajas populares de ahorro. Se basan en la idea de ayudar a la sociedad y a grupos a ayudarse ellos mismos; es decir, proporcionan herramientas para la autosustentabilidad. Aquí se encuentran aquellas instituciones que realizan un trabajo local.
- 4) Problemáticas vistas desde la economía. Instituciones que realizan su trabajo a partir de problemas económico-sociales que en un futuro afectaran al mundo global, en estas se encuentran organizaciones ambientalistas, defensoras de derechos, impulso a la ciencia, la tecnología y la cultura. Amnistía Internacional y *Greenpeace* son un ejemplo de éstas.
- 5) Educación formal de la sociedad. Instituciones que ven en la educación la oportunidad de desarrollar y sacar adelante a sociedades que se encuentran en un rezago tecnológico y científico. En este rubro se localizan instituciones que promueven becas u apoyo económico a estudiantes de bajos recursos.

Por último se pueden clasificar de acuerdo a su organización interna. Esta clasificación es la más desarrollada en México. El Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) tiene un esquema detallado de las diferentes instituciones que se encuentran dentro del Tercer Sector. A continuación se presenta dicho esquema:

**Esquema del Tercer Sector presentado por el Centro Mexicano para la  
Filantropía**





## **Reseña histórica del Tercer Sector**

### **1.3.1 Movimiento cooperativista**

El momento histórico en el cual surge el movimiento cooperativista fue durante la revolución industrial. Las cooperativas surgen como reacción de los trabajadores a los efectos de la revolución industrial, pues con la entrada de las grandes máquinas, cientos de obreros se ven desplazados de sus lugares de trabajo.

A partir de 1820, el pensamiento socialista premarxista influye fuertemente en algunas cooperativas europeas, principalmente de Inglaterra, la idea tubo su origen a fines del año 1843, en tal época la industria textil se encontraba en su apogeo y proporcionaba una gran actividad en las más importantes manufacturas de Rochdale. En 1844, se crea la cooperativa de Rochdale integrada por 28 obreros seis de los cuales eran discípulos del escritor premarxista Roberto Owen, en ésta nacen los principios cooperativos de Rochdale inspirados en valores como la igualdad, democracia, solidaridad, equidad entre otros. A partir de ese momento toda clase de cooperativas que fueron naciendo adoptaron dichos principios, los cuales establecen a las cooperativas como organizaciones democráticas en las que las decisiones están en poder de una mayoría de socios y usuarios de la actividad cooperativizada por lo que no se permite la existencia de socios mayoritarios. Otros puntos que se consideran en estos principios de Rochdale son la igualdad del derecho de voto, la retribución al capital social obligatorio con un interés limitado y la creación de un patrimonio cooperativo no repartible.

Una de las conclusiones a que llegaron los obreros de Rochdale, al integrar la primera cooperativa de consumo fue que: "El incentivo de lucro es el origen y la razón de ser de los intermediarios, y debe sustituirse por una noción de servicio mutuo o cooperación entre los consumidores".<sup>5</sup> La esencia que encierra esta

---

<sup>5</sup> Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana, C.N.C.S.C. de R.L, *Diagnósticos de las cooperativas en México*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 2005.

conclusión es que la clase consumidora, permanente y universal, estaría siempre a merced de la acción de los intermediarios, cuyo móvil principal es el lucro; por lo tanto, la clase trabajadora tenía el derecho y el deber de defender a los consumidores, y la mejor forma de hacerlo era con la solidaridad.

Con el nacimiento de la cooperativa de Rochdale, nacen también los *Seven Rochdale Principles* (los siete principios Rochdale), principios que dieron origen a las sociedades cooperativas que se formaron posteriormente. Estos principios fueron:

1. Libre ingreso y libre retiro;
2. Control democrático;
3. Neutralidad política, racial y religiosa;
4. Ventas al contado;
5. Devolución de excedentes;
6. Interés limitado sobre el capital;
7. Educación continua.

A lo largo de la historia los principios cooperativos han sufrido cambios mínimos pero en el fondo siguen siendo el eje rector de las cooperativas.

A partir de los valores cooperativos se pueden definir las reglas del funcionamiento del Tercer Sector o economía social, una economía al servicio del ser humano, democrática y solidaria, sin dejar a un lado criterios tan importantes en la economía de mercado como lo son la competitividad y la eficiencia.

### **1.3.2 Organizaciones no Lucrativas (*Non Profit Organization*)**

Desde principios de la humanidad han existido grupos, personas o sectores en todas las sociedades que tienen la convicción de ayudar a las personas que por diversas circunstancias padecen algún tipo de exclusión ya sea de índole social, político, económico, religioso o cultural. Esta idea de ayudar sin esperar nada a cambio se le ha denominado filantropía.

La filantropía puede ser considerada como la expresión del impulso generoso que existe en todos los hombres de todos los tiempos y de todas las culturas, por el que se realizan acciones en beneficio de los demás sin ningún interés particular ni de lucro ni de poder, sino solo el servicio de la comunidad.<sup>6</sup>

A partir del nacimiento de las sociedades modernas empieza a gestarse el fortalecimiento e institucionalización de todas y cada una de las actividades hechas por diversos actores encaminadas a ayudar a personas en estado de vulnerabilidad. Es así como a partir de las ideas de la Ilustración empiezan a definirse una serie de actividades y sucesos emprendidos por diversas fuerzas que por sus características no entran ni en la lógica del mercado ni en la del gobierno, nace, entonces, el término de sociedad civil.

Las sociedades modernas reconocen la existencia de necesidades, deseos y problemas que el mercado y el gobierno no pueden resolver o no quieren resolver; por esta razón diversos grupos de diversas sociedades empiezan a organizarse para poder satisfacer sus necesidades sin tener que esperar a que las instituciones públicas o privadas les atiendan. Se gesta el interés de enfrentar la pobreza, las carencias y las desigualdades sociales de un grupo, pueblo, sociedad o país a través del desarrollo y dotación de medios adecuados e innovadores para la atención de dichos problemas.

A partir de la segunda mitad del siglo XIX se toma conciencia de que es a través de la colectividad como se pueden resolver problemas sociales, especialmente la pobreza, las ideas de la Ilustración formalizan el concepto de sociedad civil a través de nociones como la igualdad de todos los hombres, bienestar y progreso de toda la humanidad además de establecer los derechos humanos como: la vida, la libertad, la propiedad, la seguridad, la educación, la salud, el trabajo, entre otros.

---

<sup>6</sup> Jorge Villalobos Grzybowicz, *op. cit.*

Conceptos como respeto a la legalidad en un estado de derecho, provisión de espacios para la libre discusión, formación de la opinión pública, secularización y diferenciación entre la iglesia y el Estado dieron pie a las sociedades para agruparse en busca de satisfacer y cubrir sus expectativas.

A partir de estas ideas, diversos grupos se reúnen para discutir libremente el estado en el que se encuentran sus derechos frente a la máquina estatal para poder formular una opinión que exclame las exigencias de toda una sociedad.

El sentido de responsabilidad social, los valores, los derechos individuales, y la obligación cívica en las sociedades del siglo XIX fortalecieron la participación de la sociedad civil en temas que no se habían tomado en cuenta dentro del sistema económico, social y político.

Dada la fuerza que toma la sociedad civil en las sociedades del siglo XIX, el Estado se ve en la necesidad de aliarse a ella y al sistema eclesiástico para iniciar un trabajo en conjunto encaminado a resolver las carencias y exigencias que reclama la sociedad. Esta integración dará pie a una estructura formal con un sistema jurídico, político, social y económico que garantizara las libertades fundamentales de la sociedad y creará una estructura social del propio sistema. A partir de aquí se gesta y desarrolla un Estado comprometido con el financiamiento y la administración de la seguridad social.<sup>7</sup>

A finales del siglo XIX se desarrolla un nuevo concepto de Estado que pone en práctica los principios de igualdad de todos los hombres, el bienestar y el progreso de la humanidad. A este nuevo estado se le nombra Estado benefactor (*welfare state*) este concepto trae consigo políticas de asistencia y seguridad social que tienen como fundamento la eliminación de las desigualdades producto del sistema social, generando medidas de protección social.

---

<sup>7</sup> *Ibid.*

El modelo de protección social del estado benefactor se mantuvo vigente desde finales del siglo XIX hasta la década de los setenta del siglo XX cuando hace crisis el modelo debido principalmente a dos contradicciones en su política de protección social:

Por un lado, se encuentra la idea de libertad por encima de consideraciones de desigualdad económica que conlleva a sacrificar el bienestar de algunos o de muchos. Por otro lado, privilegiar la equidad en mínimos de bienestar para todos, da pie a posiciones autoritarias y totalitarias (entre la caridad y el derecho) es decir, el sistema de Estado benefactor se encuentra en una disyuntiva que no es capaz de resolver en términos de mayor seguridad social.

Sin embargo, después de la crisis del Estado benefactor, la sociedad civil se encuentra fortalecida y en pleno crecimiento por lo que no puede detenerse debido a la creciente demanda de los servicios que ofrece el sector. Nacen conceptos que le darán la forma que hasta hoy en día tiene dicha sociedad:

- Pluralidad, como concepto para permear a toda la sociedad con las actividades que lleva a cabo.
- Bienestar, como concepto inalienable de la asistencia y la política social de todo Estado.
- Institucionalidad, como concepto de fortaleza y crecimiento del sector, desarrollándose formalmente.

Es posible distinguir dos vertientes respecto al papel que desempeñara el Estado después del modelo de Estado benefactor; una de estas vertientes postula que la pobreza debe encararse mediante acciones sistemáticas de gobierno y la otra vertiente postula que el Estado debe asumir un papel subsidiario en materia social, e impulsar a la sociedad civil y fortalecerla haciéndola más participe en la construcción de políticas públicas.

Hoy en día es claro que la segunda vertiente es la que mayor fuerza ha tenido en los diferentes países del mundo, tanto desarrollados como subdesarrollados. La tendencia del adelgazamiento del Estado como resultado

del mundo encaminado hacia la globalización, obliga a los gobiernos de los diferentes países a dotar de herramientas a la sociedad civil para que ésta pueda resolver problemas que sin la existencia de esta sociedad, al gobierno le costaría demasiado.

Bajo la premisa de dotar de herramientas a la sociedad civil para que enfrente sus problemas, nace la idea de las organizaciones sin fines de lucro, es decir queda formalmente establecida la institucionalización de un sector más dentro del sistema político, social, cultural y económico que ayuda a resolver las carencias y necesidades de la sociedad. Un sector que por sus características de no lucro no encaja en las ideas del mercado pero tampoco puede establecerse dentro de los determinantes del gobierno debido a que son personas o grupos privados los que conformaran este sector.

#### **1.4 Importancia del Tercer Sector**

El Tercer Sector además de ofrecer servicios a la comunidad, también se ha convertido en promotor de la participación ciudadana, generador de empleos, laboratorio social, equilibrante de poderes, concientización crítica, baluarte de valores sociales y sobre todo promotor de cambios sociales.

La importancia de este sector radica en que se ha vuelto un mecanismo de integración social basado en normas de confianza, reciprocidad y solidaridad que ni el gobierno ni la empresa privada tienen establecido en su razón de ser. Desde diversos puntos de vista el tercer sector toma importancia, sobre todo en los últimos 40 años.

La procuración del bienestar social es una tarea que desde hace muchos años se le ha conferido al gobierno y en menor medida al mercado bajo el supuesto de que una mejora en la sociedad beneficiara a todos los actores. Sin embargo, existen diferentes fenómenos que por diversas circunstancias no han resuelto de la mejor forma ni gobierno ni empresa, por lo que el tercer sector ha venido a fortalecer los programas encaminados a la satisfacción de las necesidades de la población. En palabra de Habermas “Los mecanismos estatales y

mercantiles de coordinación social aseguran la integración sistémica de las sociedades pero dejan abierta la cuestión de la integración social”,<sup>8</sup> es en este punto en donde el sector toma importancia. No es entendible un progreso tecnológico y un avance científico si la miseria y la marginalidad se encuentran en paralelo con estos avances de las sociedades modernas.

El Tercer Sector cubre déficits sociales que por las características del sistema no pueden resolver plenamente ni mercado ni gobierno; temas como vivienda, empleo, salud, educación, participación ciudadana son los que dan origen e importancia al sector.

Este sector busca disminuir la brecha de desigualdad que existe entre ricos y pobres, que día a día con el avance de las sociedades pareciera que en lugar de disminuir aumenta. La mala distribución de la riqueza conlleva a un desequilibrio social que va en aumento; hoy en día hay más pobres, mas excluidos y espacios sociales más desatendidos. Bajo este panorama el Tercer Sector se vuelve imprescindible para la sostenibilidad social.

Desde el punto de vista macroeconómico, el Tercer Sector incorpora a la sociedad civil en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas lo cual permite la inserción de la sociedad en la toma de decisiones del gobierno a la hora de elaborar una política social. Por otro lado, se convierte en un indicador del nivel de desarrollo de una sociedad, pues entre más desarrollado este, mayor será el nivel de organización para solucionar problemas referentes a las desigualdades e injusticias que se producen en el seno mismo de la sociedad, es decir, entre más fuerte el sector mayor desarrollo tendrá una sociedad.

Ahora bien, la forma en como se interrelacionan los tres sectores, que aquí se han hecho mención, le dan otro fundamento más por el que el sector social tiene razón de ser.

---

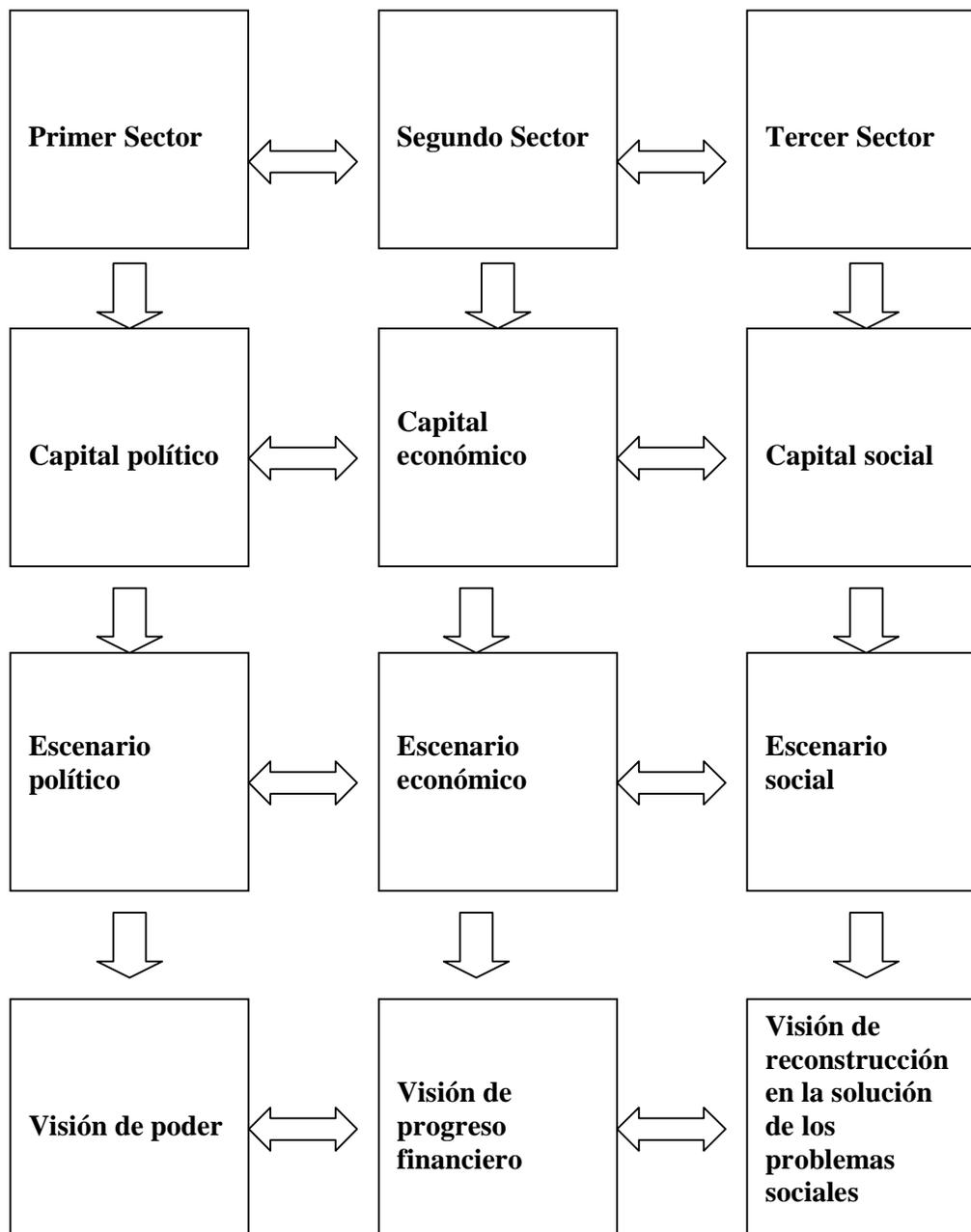
<sup>8</sup> Citado por: Gloria Guadarrama Sánchez. *Entre la caridad y el derecho: un estudio sobre el agotamiento del modelo nacional de asistencia social*, Colegio Mexiquense, Zinacantepec, Estado de México, 2001.

En primer lugar, se encuentra el Primer Sector, trabajando principalmente en el área del capital político. En segunda instancia está el Segundo Sector, que se desenvuelve bajo las premisas del capital mercantil y por último está éste llamado Tercer Sector, que ha tomado al capital social como eje de su desarrollo. La eficacia como logren interactuar estos tres sectores con sus diferentes capitales llevará a la sociedad a un mayor o menor grado de desarrollo.

Si los tres capitales de la sociedad funcionan adecuadamente el sistema integral de una sociedad tenderá a fortalecerse, es decir, no importa tanto que un sector logre desarrollarse en mayor medida que los demás, lo importante es que el conjunto de sectores funcione en armonía y reciprocidad.

María Cecilia Madeiros expone un diagrama en el que se ve claramente la interacción de los tres sectores y la importancia que tiene cada uno de éstos con el desarrollo de una sociedad.

## DIAGRAMA: INTERACCIÓN DE LOS TRES SECTORES



Fuente: Maria Cecilia Madeiros de Farias Kother. *Planificación circunstancial, metodología para organizaciones que actúan en el área de la economía social, tercer sector*, EDIPUCRS, Brasil, 2004.

## Capítulo II

### ANÁLISIS DE LA IMPORTANCIA DEL TERCER SECTOR EN MÉXICO

#### 2.1 Introducción, el Tercer Sector en México

Como se menciona en el capítulo anterior, existen diversos conceptos y enfoques acerca del Tercer Sector, puede ser visto desde la óptica del reparto de sus utilidades, de las funciones que realiza el sector, o bien de los objetivos que busca, del destino de los recursos, del funcionamiento interno, entre otras formas de clasificar al sector para el caso de México.

Debido a la variedad de enfoques que existen sobre el Tercer Sector, es indispensable empezar este capítulo con la delimitación de organizaciones e instituciones que abarcará el sector en esta investigación.

Como se ha mencionado en el primer capítulo son dos los grandes apartados que abarca el Tercer Sector; por un lado se tiene al sector de mercado y por el otro al sector de no mercado.

Esta investigación se centra en estudiar la importancia, dinámica, tendencia y perspectiva del Tercer Sector tanto internamente como externamente, es decir, frente a los demás países del mundo. Se tomarán en cuenta cinco características que el profesor Lester Salamon propone en su estudio comparativo del sector no lucrativo global.<sup>9</sup> De esta forma es posible realizar comparaciones entre el Tercer Sector mexicano respecto a algunos otros países. Las cinco características son:

1. Institucionalidad, es decir que estén constituidas legalmente.
2. Que la actividad que realizan no sea lucrativa, es decir no se distribuye la ganancia entre los miembros de la organización.
3. Autonomía en sus decisiones.
4. Contar con trabajo voluntario.

---

<sup>9</sup> Citado por: Gustavo Verduzco Igarúa. *Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México*, Colegio de México y Centro Mexicano para la Filantropía, México, 2003, pp 165.

5. Que sea una institución privada, es decir, no dependiente del gobierno.

Así pues, de acuerdo a las características antes mencionadas quedan sujetas a esta investigación las siguientes instituciones:

- Fundaciones comunitarias
- Asociaciones Civiles
- Instituciones de Asistencia Privada
- Instituciones de Beneficio Privado
- Instituciones al servicio del sector
- Fundaciones
- Colegios de profesionistas
- Sindicatos

A pesar de que en el esquema del Tercer Sector de no mercado se menciona a las instituciones religiosas y a los partidos políticos como parte del sector, no se toman en cuenta en esta investigación ya que éstas tienen un fin opuesto al de las demás instituciones que conforman al sector, pues mientras las primeras tienen un sentido partidista o religioso, las segundas se mueven bajo la lógica de mejorar las condiciones económicas y sociales sin necesidad de lucrar o mantener una postura ideológica. Además excluir a las instituciones religiosas y políticas permite por un lado una investigación más objetiva, pues existe una gran incertidumbre sobre el funcionamiento interno de éstas, y por otro lado hace a la investigación más manejable.

Es decir, este trabajo se centra en estudiar al sector no lucrativo en México, pues considero que es éste conjunto de instituciones las que pueden servir como detonador del crecimiento del sector en su conjunto y al mismo tiempo son las herramientas necesarias que necesita la sociedad mexicana para incidir en políticas públicas que permitan un mayor crecimiento y desarrollo de la economía de nuestro país.

El hecho de analizar únicamente al sector no lucrativo no significa en ningún momento que es, solo éste, el que conforma al Tercer Sector; es indudable que el movimiento cooperativista en México tiene una importancia real en la economía mexicana como generadora de empleos y desarrolladora de sociedades como lo es el ejemplo de la cooperativa Cruz Azul o bien de la cooperativa de trabajadores de Pascual; sin embargo, bajo la delimitación propuesta por Salamon éstas no entran en la investigación por el hecho de permitir que los asociados se repartan las utilidades fruto de la actividad realizada. Además este trabajo tiene como finalidad encontrar los detonadores que puedan sentar los cimientos para la consolidación de un Tercer Sector mexicano capaz de estar a la altura de las necesidades de una sociedad como la nuestra, hambrienta de progreso y de justicia social, es ahí donde creo que la punta de lanza de esta consolidación se centra en organizaciones creadas por lo sociedad y para la sociedad, organizaciones que tienen como filosofía central la ayuda a los demás sin perseguir un fin lucrativo.

## **2.2 Aportación del Tercer Sector a la economía nacional**

En México, se utiliza como clasificador oficial de las actividades económicas el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). Este clasificador permite recopilar datos sobre la economía mexicana, así como variables que permiten el análisis estadístico de los sectores económicos del país. El SCIAN se divide en 20 sectores de actividad en el nivel más general, 95 subsectores, 309 ramas, 631 subramas y, en su nivel más detallado, en 1051 clases de actividad.<sup>10</sup>

A partir del SCIAN es posible delimitar la aportación del Tercer Sector no Lucrativo en la dinámica de la economía mexicana. Así pues, a continuación se enumeran los sectores, subsectores, ramas o subramas, según sea el caso, que integran a este Sector:

- Sector 61: Servicios educativos.

---

<sup>10</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

- Subsector 623: Residencias de asistencia social y para el cuidado de la salud.
- Subsector 624: Otros servicios de asistencia social.
- Rama 8131: Asociaciones y organizaciones comerciales, laborales, profesionales y recreativas.
- Subrama 81323: Asociaciones y organizaciones civiles.

Según datos del INEGI, las organizaciones que pueden ser consideradas como instituciones del Tercer Sector no Lucrativo en México son apenas 54,074; cifra muy pequeña si consideramos que para el último censo económico de 2003 el número de unidades mercantiles registradas fue de 3,005,157 es decir, el número de instituciones que trabajan dentro del Sector no Lucrativo representa, apenas, 1.8 % del total de sociedades mercantiles que existen en el país.

Ahora bien, si se considera el número de unidades económicas por sector de actividad dentro de la economía mexicana se puede observar que son tres sectores los que acaparan principalmente las unidades económicas, estos sectores de la economía son: la industria manufacturera, los servicios no financieros y el comercio. En conjunto estos sectores representan 97.3% de las unidades económicas.

**CUADRO I:**

<b>México: Unidades económicas por sector de actividad, 2003</b>		
	<b>Número</b>	<b>Porcentaje</b>
Total de unidades económicas	3005157	100
<b>Unidades económicas del Tercer Sector</b>	<b>54074</b>	<b>1.80</b>
Electricidad, gas, agua	2437	0.08
Minería	3077	0.10
Servicios financieros y de seguros	10417	0.35
Construcción	13444	0.45
Pesca y acuicultura animal	21252	0.71
Transportes, correos y almacenamiento	41899	1.39
Industrias manufactureras	328718	10.94
Servicios no financieros	1003326	33.39
Comercio	1580587	52.60

FUENTE: INEGI, Censos Económicos 2004.

Como puede apreciarse en el cuadro I el número de instituciones que representa el Sector no Lucrativo en México es superior a las instituciones que

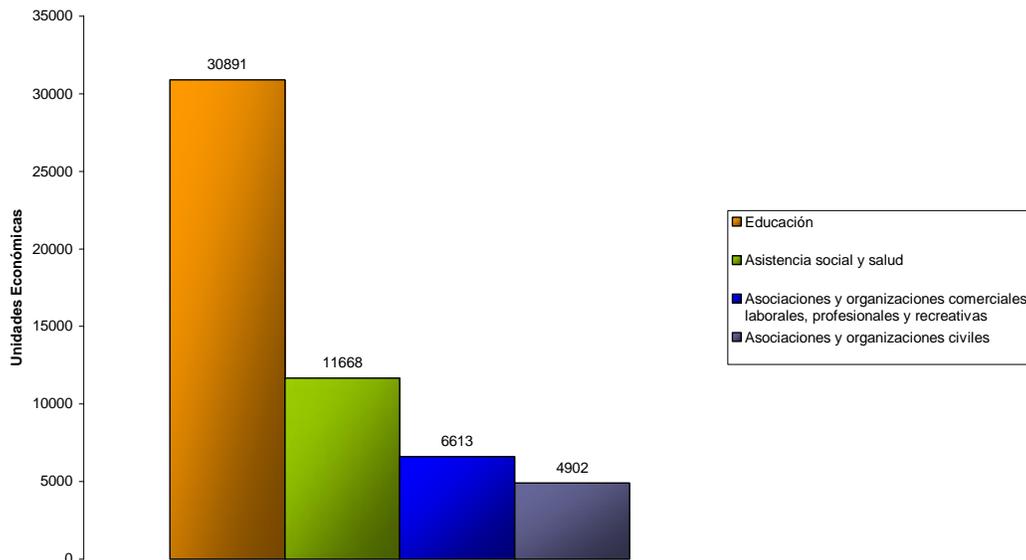
conforman los sectores de: electricidad, gas, y agua; minería, servicios financieros y de seguros, construcción y pesca y acuicultura animal en su conjunto.

### 2.2.1 Conformación del Tercer Sector

Del total de unidades económicas que conforman el Tercer Sector, la mayor parte corresponden a instituciones educativas y de asistencia social como pueden ser casas hogar, refugios temporales, asilos, orfanatos entre otros. Con menor importancia le siguen las organizaciones laborales y comerciales y por último se encuentran las organizaciones civiles.

#### GRÁFICA I:

Conformación del Tercer Sector en México, 2003



Las instituciones educativas conforman más de la mitad (57.13%) del Tercer Sector en México, dato lógico si tomamos en cuenta que la mayoría de instituciones educativas privadas del país están registradas bajo la categoría de Asociación Civil o Sociedad Civil. Esta cifra ha sido muy cuestionada ya que, en no pocas ocasiones, se ha considerado a la educación privada como un

servicio elitista y con fines de lucro, pues gran parte de la sociedad mexicana no tiene los recursos para acceder a ella; sin embargo aquí es importante distinguir dos conceptos elementales sobre la concepción del Tercer Sector.

Los conceptos a los que hago mención son: por un lado al carácter solidario que tiene el sector y por otro al carácter no lucrativo. Si bien es cierto que la educación privada en nuestro país goza de *carácter no lucrativo*, por cuestiones de ambigüedad jurídica, esto no tiene nada que ver con que estas instituciones sean solidarias con la sociedad en donde se desarrollan, o bien, en palabras de Gustavo Verduzco “[...] *el reconocimiento legal de ser institución no lucrativa no siempre va de la mano con la consideración social que se tiene de algunas de estas instituciones[...] en una acepción más estricta sobre lo que se considera como una actividad de orientación social, tendríamos que excluir a muchas de estas instituciones privadas, sobre todo del sector educativo, por no prestar un servicio solidario[...]*”<sup>11</sup>

Es decir, las instituciones educativas son parte del Tercer Sector a pesar de que gran parte de ellas no se apeguen estrictamente al concepto solidario que se asocia regularmente al hablar de instituciones no lucrativas. Esto mismo pasa con varias instituciones del sector salud como pueden ser algunos hospitales o centros de rehabilitación privado que están registrados jurídicamente como Asociaciones Civiles.

Si limitamos al Tercer Sector únicamente a aquellas instituciones de carácter solidario, solamente las asociaciones y organizaciones civiles, registradas en el censo económico en la subrama 81323, serían integrantes del sector (4902 instituciones).

### **2.2.2 Participación en el empleo del Tercer Sector**

En cuanto a la generación de empleos, el Tercer Sector registra 673,216 personas laborando en el sector, sin contar con aquellas personas que trabajan

---

<sup>11</sup> Gustavo Verduzco Igartúa, *op cit.* Pp. 165.

para el sector sin depender directamente de las instituciones objeto de esta investigación. Esta cantidad representa 4.5% de empleos totales generados por la economía mexicana, dicha cifra es comparable con la cantidad de empleos que generan sectores de la economía como el comercio al por mayor (5.9%), apoyo a los negocios y manejo de desechos (5.0%), construcción (4.0) y superior a otros sectores como pesca (1.2%), minería (0.8%), servicios financieros y de seguros (1.7%).

Del total de personas empleadas en el sector, existe una mayoría de personal femenino sobre el masculino, pues 55.6% de la población empleada son mujeres, ahora bien, el porcentaje de participación de las mujeres se vuelve aún mayor en instituciones educativas y de salud, ya que, en las primeras representan 61.6% y en las segundas 71.4% del total de la población empleada.

## CUADRO II

México: Personal ocupado en el Tercer Sector,					
Participación en el sector por sexo masculino y femenino, 2003					
Tipo de institución	Personal Ocupado	Hombres	Porcentaje	Mujeres	Porcentaje
Total	673216	298058	44.27	375158	55.73
Educación	497489	190699	38.33	306790	<b>61.67</b>
Asistencia social y salud*	84713	46360	54.73	38353	45.27
Asociaciones y organizaciones comerciales, laborales, profesionales y recreativas	53056	36938	69.62	16118	30.38
Asociaciones y organizaciones civiles	37958	24061	63.39	13897	36.61

\* En este apartado las cifras son la suma del personal trabajando en el área de salud más el área de asistencia social.

FUENTE: INEGI, Censos Económicos 2004.

Las instituciones educativas son las que generan el mayor número de empleos con 497489 personas ocupadas, lo que representa 73.89% del total, cifra que concuerda si consideramos que la mayor parte de instituciones que integran al sector son precisamente instituciones de educación. Es importante hacer notar que si bien es cierto, el porcentaje de participación de las mujeres es mayor que la media en la economía nacional (37.8%), se debe primordialmente a la cantidad de mujeres trabajando en instituciones educativas, pues en los sectores de organizaciones comerciales, laborales, profesionales y recreativas,

así como en las organizaciones civiles la participación queda, inclusive, por debajo de la media nacional con un 30.38 y 36.61 por ciento, respectivamente.

Otro elemento a considerar en este apartado y que en los últimos años ha cobrado una importancia sobresaliente es el trabajo voluntario que se realiza dentro de instituciones del Tercer Sector, que a pesar de no ser remunerado incide directamente sobre cuestiones de productividad de las instituciones que conforman el sector. El trabajo voluntario es una herramienta fortuita dentro de las instituciones, pues aportan fuerza de trabajo que sirve para elevar la calidad del servicio que ofrece el sector.

A pesar que la cantidad de voluntarios que integra el Tercer Sector mexicano esta muy por debajo de otros países, éste ha venido creciendo en los últimos años. Según el cuestionario "*La medición del servicio voluntario: una guía práctica*"<sup>12</sup> 16.2% de la población adulta que vive en el Valle de México efectuó labores voluntarias durante el año 2002.

### **2.2.3 Otros elementos a considerar en el Tercer Sector**

Existen otros indicadores que pueden ayudar para tener una idea de la situación actual que vive el Tercer Sector no Lucrativo en México. Estos indicadores al igual que los dos anteriores ofrecen información valiosa para el desarrollo de esta investigación, temas como producción bruta total, inversión total en las unidades económicas, ingresos del sector, Gastos del sector y el total de activos fijos son indicadores que a continuación se analizarán.

---

<sup>12</sup> Véase: Jacqueline Butcher y María Guadalupe Serna (Coords). *El tercer sector en México, perspectivas de investigación*, CEMEFI, Instituto Mora, México, 2006, pp. 389-412.

### CUADRO III

México: Indicadores económicos del Tercer Sector, comparación con el total nacional, año: 2003 (miles de pesos)						
	Unidades económicas	Producción bruta total	Inversión total	Total de ingresos por suministros de bienes y servicios	Total de gastos por consumo de bienes y servicios	Total de activos fijos
Miles de pesos						
Total nacional	3,005,157	6,317,178,777	343,312,356	8,793,404,973	5,916,760,242	3,615,275,200
Servicios educativos	30,891	72,089,898	6,056,465	69,930,832	18,446,393	48,349,946
Asistencia social y salud	11,668	2,324,116	142,930	2,312,381	1,441,269	2,428,280
Asociaciones y organizaciones comerciales, laborales, profesionales y recreativas	6,613	7,158,007	277,077	8,193,886	4,773,440	7,661,031
Asociaciones y organizaciones civiles	4,902	2,267,454	82,494	2,255,407	1,931,394	3,668,039
Tercer Sector	54,074	83,839,475	349,871,322	82,692,506	26,592,496	62,107,296
<b>Porcentaje de participación</b>	<b>1.8</b>	<b>1.33</b>	<b>1.91</b>	<b>0.94</b>	<b>0.45</b>	<b>1.7</b>

FUENTE: INEGI, Censos Económicos 2004.

Como puede verse en el cuadro anterior la aportación del Tercer Sector a la economía nacional en cuanto a producción, inversión, ingresos, egresos y total de activos es poco significativa, ya que en ninguna de las variables anteriores supera si quiera 2% de participación.

Como se ha mencionado, el Tercer Sector no ha tenido un crecimiento de acuerdo a lo mostrado en otros países del mundo, el hecho de que en producción bruta total no aporte mas que 1.33% de producción nos habla de la debilidad que tiene este sector frente a los otros dos (gobierno y empresa

privada). Pues significa que entre la empresa privada y el gobierno se esta produciendo más de 98% de la producción.

A pesar de que este sector genera 4.5% de empleos en la economía mexicana sus índices de producción tan bajos reflejan la poca productividad con la que se ha venido desarrollando el sector, pues genera menos producto que sectores como los servicios financieros, alojamiento y preparación de alimentos, la minería, entre otros. Sectores de la economía que tienen un nivel de empleo menor que el del Tercer Sector.

De igual forma, la inversión que atrae el sector es mínima, y no es, por mucho, la necesaria para fortalecer al sector. Como se menciona en el capítulo I, es indispensable impulsar a las instituciones que abarcan esta investigación, pues son un buen reflejo de la dinámica económica, es decir, a mayor crecimiento del sector, mayor madurez económica y menor disminución del rezago social.

Cabe señalar, que a esta serie de datos que se han analizado en este apartado, falta la generación de empleos, unidades económicas y otros indicadores que aportan el Tercer Sector de mercado, es decir, las cooperativas y cajas de ahorro, sin embargo la falta de fuentes para almacenar datos estadísticos de estas instituciones imposibilitan dar un dato confiable.

Como puede observarse tanto en el cuadro I como en el III, la participación del Tercer Sector en la economía nacional es pequeña, a nivel macroeconómico, se infiere que es poco significativa pues como se ha mencionado la mayor parte de la producción, generación de empleos y total de unidades económicas las concentran el gobierno y la empresa privada. Esto, sin embargo, no significa que se deba hacer a un lado el estudio de este sector pues a pesar de su tamaño pequeño, ha podido lograr, en los últimos años tomar la fuerza suficiente para que tanto gobierno como empresa volteen a verlo y sobre todo escucharlo.

En materia de políticas públicas ha venido a ser un instrumento importantísimo en la toma de decisiones por parte de los tres ámbitos de gobierno. Hoy en día

el Tercer Sector cuenta con una ley que ha permitido regular el funcionamiento de las instituciones integrantes del sector y que ha posibilitado generar redes y vínculos para el fortalecimiento, integración y desarrollo de estas unidades económicas. Me refiero a la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAOSC) aprobada en el año de 2002. A medida que pasan los años, el recurso destinado por parte de los gobiernos a estas instituciones ha venido creciendo, muestra de la importancia que le han dado como instrumento para combatir problemas sociales que el aparato burocrático por si solo, se ve imposibilitado de realizar.

Como se verá en el apartado siguiente, la mayoría de los países que cuentan con estadísticas del Tercer Sector, muestran una importancia de entre 2 y 10 por ciento, en términos de producto y de tamaño del sector, por lo que, tampoco se debe ver el caso mexicano como un sector completamente rezagado, ya que este oscila entre los números del Tercer Sector global.

### **2.3 Comparación del Tercer Sector en México respecto a otros países**

A pesar de que el Tercer Sector mexicano ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos 40 años, éste no ha podido alcanzar los niveles de desarrollo que muestran economías parecidas a la nuestra como lo es Brasil, Chile o España y queda muy lejos del desarrollo del Sector en países industrializados como Estados Unidos de América, Inglaterra, Holanda, Francia, entre otros.

El tamaño del sector mexicano es muy pequeño respecto a la gran mayoría de países europeos e inclusive a gran parte de los países de latinoamericanos, en todos los aspectos, tanto número de instituciones, como en participación en el PIB y en el número de trabajadores que emplea el Sector.

El Tercer Sector, como se menciona en el capítulo anterior, ha sido definido de diferentes formas, dependiendo de las características que se tomen en cuenta. Así mismo cada país tiene su propia definición y delimitación de las instituciones que abarcan al sector, esta diversidad de enfoques dificulta la

comparación del sector entre diferentes países; sin embargo, existen ciertas características básicas que han podido establecer una delimitación simple de instituciones que conforman el Tercer Sector (características de Lester Salamon), las cuales sirven para hacer comparaciones entre distintas regiones del mundo o diferentes países.

Las cifras que se mencionan a continuación pudieran parecer atrasadas, pues son datos obtenidos de un estudio realizado en 1995 por diferentes especialistas del Sector Social a nivel mundial, encabezados por el investigador de la Universidad Johns Hopkins, Lester M. Salamon.<sup>13</sup> Sin embargo, las tendencias del crecimiento del sector a nivel mundial marcan un comportamiento parecido en los diferentes países tomados en cuenta para dicha investigación, ya que el efecto del mundo globalizado ha afectado de igual a forma a los diferentes países, pero sobre todo a los diferentes sectores sociales que conforman en general el Tercer Sector global.

No existe, en estos momentos, un estudio parecido al presentado por Salamon con cifras de años más cercanos, las únicas cifras que existen son datos preliminares o de fuentes que aún no pueden ser consideradas como sólidas.

El estudio abarca 22 países distribuidos en diferentes partes del mundo, incluyendo 5 países latinoamericanos (Argentina, Brasil, Colombia, México y Perú), lo cual permite comparar al sector mexicano, no solamente en lo individual sino como parte del bloque latinoamericano frente a otros bloques como son el de Europa, Asia y Estados Unidos.

Como ya se menciona anteriormente, las dimensiones del sector social en México están muy por debajo de los niveles de varios países del mundo, incluyendo países latinoamericanos, ya que mientras el empleo de este sector en nuestro país representaba para 1995 apenas 0.7% del empleo total de la economía, países como Holanda, Estados Unidos y Japón tenían niveles superiores a 10% del total, e inclusive en Holanda representaba 18.7%. Países

---

<sup>13</sup> Lester M. Salamon. *La sociedad civil global, las dimensiones del sector no lucrativo*, Fundación BBVA, España, 1995.

latinoamericanos con estructuras económicas parecidas a nuestro país como Argentina o Brasil contaban para ese año con niveles superiores a 3% e inclusive países como Perú tenían un promedio de 2.9 por ciento.

En cuestión del ingreso, se calcula que para 1995 el Tercer Sector mexicano captaba alrededor de 1,600 millones de dólares, cifra muy por debajo de la reportada por países europeos y algunos latinoamericanos como Argentina y Brasil. La mayor parte de este ingreso correspondía al pago de cuotas y pagos por servicios que ofrece el sector, principalmente por instituciones educativas y de salud. Si tomamos en cuenta que el estudio calcula unos ingresos globales por un millón doscientos cuarenta y ocho mil cincuenta y nueve millones de dólares (1,248,059.00), la aportación del Tercer Sector mexicano a el sector social global sería de apenas 0.13% como puede notarse en el dato anterior el sector mexicano para 1995 era muy poco significativo en cuestión de ingreso generado.

Estos niveles tan bajos que muestra el Tercer Sector en México comparado frente a otros países encuentran su explicación en un aparato de gobierno paternalista que nació a finales de la Revolución Mexicana y se consolidó en los años treinta. La estructura a la que hago mención es lógicamente al presidencialismo mexicano apoyado por un partido de gobierno que buscó a toda costa controlar todo tipo de organización de la sociedad para involucrarla en las filas del partido (corporativismo). Así pues, a lo largo de varias décadas, cualquier intento de la sociedad por organizarse para luchar por una causa justa, era atraído por estructuras del Partido Revolucionario Institucional (PRI) como lo son: la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos, o la Confederación de Trabajadores de México, o bien desde el gobierno se intentaba atraer a las organizaciones para que se incorporara a la estructura gubernamental.

Este tipo de poder dominante durante gran parte del siglo XX en nuestro país impidió al Sector Social tomar fuerza y consolidarse como en otros países. Es decir, a pesar de que en México ya existían diferentes organizaciones encaminadas a luchar por causas de la sociedad, éstas no eran contempladas

como integrantes del Tercer Sector, puesto que, pertenecían a estructuras del partido gobernante o del propio gobierno federal.

Un último indicador que mencionare en esta investigación es el Índice de la Sociedad Civil (CIVICUS), este índice fue desarrollado por la Alianza Mundial para la Participación Ciudadana pensando en una herramienta de evaluación de la sociedad civil que permitiera el análisis comparativo del Tercer Sector entre distintos países.<sup>14</sup> Dicho índice utiliza una gráfica en forma de diamante como metodología para ubicar el grado de desarrollo que tiene el Tercer Sector en cada país donde se ha puesto en práctica. A cada punta del diamante le corresponde una variable que es calificada con valores que van de cero a tres; siendo el cero, el grado mas bajo de desarrollo y el tres el más desarrollado. Las variables son:

- Estructura: esta variable mide el tamaño y grado de actividad que tiene el sector en cada país así como su relación entre los componentes del sector y los recursos con los que cuenta.
- Espacio: esta variable abarca el marco legal, político y sociocultural en el que esta inmerso el sector de cada país.
- Valores: los valores, normas y actitudes que representan al sector, es decir que tan inclusivo es el sector frente a la sociedad de su país.
- Impacto: cual ha sido la contribución del Tercer Sector en la solución de los problemas sociales, económicos y políticos y el papel que desempeñan en el proceso de políticas públicas.

La forma como se obtienen los resultados es por medio de encuestas de percepción a instituciones y personas relacionadas con el sector, así pues, este índice se ha aplicado en países de distintos continentes, obteniendo los siguientes resultados:

---

<sup>14</sup> Véase María Isabel Verduzco y Rodolfo Aguirre Reveles. *Índice de la sociedad civil en México, reporte preliminar*, CEMEFI, México, 2001.

**Cuadro IV:**

<b>Índice de la Sociedad Civil en distintos países, 2002-2004</b>				
<b>país</b>	<b>estructura</b>	<b>valores</b>	<b>impacto</b>	<b>espacio</b>
Bulgaria	1.1	2.1	1.5	1.3
Croacia	1.7	1.9	1.5	1.8
Chipre	1.3	1.9	1.8	2.1
Georgia	1.4	1.7	1.4	1.3
Alemania	1.6	2.2	2.5	2.3
Grecia	0.9	2	1.3	2.1
Italia	1.3	2.2	2.3	2.5
Libano	1.5	1.4	1.5	1.8
Macedonia	1.5	1.4	1.8	2.1
Países Bajos	2.1	2	1.7	2.5
Irlanda	1.8	2.1	2.1	2.4
Rumania	1.3	1.9	1.6	1.8
Rusia	1.1	1.5	1.2	1.1
Escocia	2.2	2.6	2.4	2.4
Turquía	0.9	1.3	1.3	1.4
Ucrania	1.7	1.9	1.4	1.6
Rep. Checa	1.7	2.3	1.8	2.1
Polonia	1.2	2.1	1.8	1.7
China	1	1.8	1.6	1.2
Hong Kong	1.3	2	1.9	1.6
Mongolia	1.2	1.1	1.4	1.7
Nepal	1.7	1.3	1.3	1.7
Corea del sur	1.5	2.3	1.9	1.6
<b>México</b>	<b>1.9</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1.7</b>
Argentina	1.4	1.7	1.9	1.7
Bolivia	1.8	1.7	1.8	1.4
Chile	1.9	2.2	1.8	1.8
Honduras	1.3	1.9	1.8	1
Uruguay	1.3	1.4	1.6	1.6
Ghana	1.3	2	2	1.5
Egipto	1.2	1.5	1	1.1

Fuente: Alianza Mundial para la Participación Ciudadana, CIVICUS, <www.civicus.org>.

Cabe destacar que los datos presentados en el cuadro IV, son obtenidos por personas de cada país y juzgan al sector dentro de su propio país.

Este índice nos permite analizar a los diferentes países en términos relativos, es decir, a diferencia de los datos de Salamon, que en su totalidad son datos absolutos, el índice CIVICUS muestra datos ponderados de acuerdo a la

perspectiva que tienen cada uno de los investigadores o miembros del Tercer Sector que colaboran para ir armando el índice, así pues, este indicador deja como una variable más, el tamaño del sector y no como el dato fuerte de la investigación.

Así por ejemplo podemos ver que el tamaño del sector alemán e italiano es pequeño respecto a otros países desarrollados, sin embargo, el efecto que estos ejercen sobre las políticas públicas de sus respectivos países son de los más elevados.

En el caso de México, muestra niveles superiores a los de la media global, dato que contrasta con los presentados por Salamon, pues éste en su investigación muestra un sector mexicano con niveles bastante por debajo de la media del Tercer Sector global e inclusive con los propios países latinoamericanos. El índice CIVICUS ubica a México como el país con el grado de desarrollo e impacto más elevado de la región de América Latina. Inclusive con niveles aceptables en su participación en el desarrollo y ejecución de políticas públicas. De igual forma tiene una estructura muy por arriba de la mayoría de los países de Asia y África, este dato es importante pues a pesar de que en el punto 2.2 de este capítulo se mencionó que el tamaño del Tercer Sector en México es pequeño en términos de PIB y empleo, la forma como se ha venido organizando en los últimos años le ha permitido contar con los elementos necesarios para que sea tomado en cuenta a la hora de planear políticas que afecten directamente al modo de vida de la sociedad mexicana.

Los datos contrastantes entre Salamon y el índice CIVICUS, se deben principalmente a dos motivos esenciales. El primero de ellos tiene que ver principalmente con la definición utilizada, pues mientras que Salamon engloba dentro del Tercer Sector a todas aquellas instituciones educativas y de salud, el índice CIVICUS tiene una definición más corta pues únicamente toma en cuenta a aquellas organizaciones que tienen como fundamento en los principios de no lucrar y dirigidos por gente de la sociedad civil, lo que para Salamón serían únicamente organizaciones y asociaciones civiles. El segundo motivo, y aparentemente el de mayor peso es, sin duda alguna, los años que

se toman para recoger los datos, como ya se menciona el estudio de Salamón se hace a partir de datos recogidos en el año de 1995 mientras que el índice CIVICUS para el caso mexicano recoge datos del año 2002. México en este lapso de tiempo sufrió cambios significativos, sobre todo en cuestión de organización social y destino de recursos gubernamentales hacia la sociedad civil.

A partir de 1997 la forma de gobierno del Estado mexicano cambio, por primera vez en la historia del país se ejercía el derecho al voto en la capital de México, resultando ganador un partido de izquierda que cambiaría la forma de gobierno pero sobre todo las relaciones que se tenían hasta entonces entre gobierno y sociedad. A partir de ese momento, se fortalecen las organizaciones que venían luchando por buscar espacios de participación ciudadana y empiezan con un periodo de institucionalización, es decir, se constituyen legalmente como Asociaciones Civiles o Instituciones de Asistencia Privada, dejando a un lado el anonimato, por lo que, estas instituciones empiezan a ser contabilizadas y mejor aún empiezan a ser tomadas en cuenta al momento de tomar decisiones sobre el gasto público y social.

Para el año 2000, se termina de consolidar la lucha por los espacios de poder y por primera vez en la historia, llega a la presidencia del país un partido de oposición, si bien, la victoria de la izquierda mexicana en la capital del país había sido el detonante del crecimiento de un gran número de instituciones del Tercer Sector en la Ciudad de México, con la victoria del PAN por la presidencia, este crecimiento se expandió por toda la República Mexicana. La sociedad empezó a organizarse para tomar la palabra a la hora de crear y ejecutar políticas públicas orientadas hacia el bien común de la sociedad.

Sin duda alguna, los datos que se tenían hasta antes de 1997 están muy por debajo de los recopilados a partir del año 2000, pues el crecimiento del Tercer Sector mexicano en este lapso de tiempo fue exponencial, como lo veremos en el siguiente apartado.

## 2.4 Evolución del Tercer Sector y tendencias en México

En los últimos 10 años el Tercer Sector ha mostrado un crecimiento exponencial, pues tanto las instituciones que integran el sector como los empleados que trabajan en él, muestran tasas de crecimiento por encima de las de la economía nacional.

Este es un indicador que nos permite afirmar que la dinámica del Sector no Lucrativo en México se encuentra en un proceso de crecimiento y expansión debido, como ya se mencionó en el apartado anterior, por un lado al fomento que han tenido las instituciones integrantes del sector desde el gobierno y por otro al interés que ha despertado en la sociedad la participación de ésta misma en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales que le aquejan.

**CUADRO V:**

<b>Unidades económicas y empleo generado, 1993-2003 (TCMA)</b>				
Año	2003	1998	1993	TCMA*
<b>Tercer Sector</b>				
Unidades económicas	54074	**	12485	15.78
Empleo	673216	**	93809	21.78
<b>Total Nacional</b>				
Unidades económicas	3005157	2768706	2227790	3.03
Empleo	16239536	12740497	9745309	5.23

FUENTE: INEGI, Censos Económicos 1993, 1998 y 2003.

$$* \text{ TCMA} = \left[ \left( \frac{\text{dato 2003}}{\text{dato 1993}} \right)^{\frac{1}{10}} - 1 \right] \times 100$$

\*\* Datos no comparables.

Como puede observarse en el cuadro V, las tasas de crecimiento que muestra el Tercer Sector en los últimos años son, por mucho, mayores a las tasas de crecimiento de la economía en general, en términos de instituciones económicas y empleos generados, e inclusive las tasas que muestra el sector son mayores a las mostradas por sectores de la economía tan fuertes como son el comercio y las manufacturas, pues para el primero se tiene una tasa media de crecimiento de 5.01% en la generación de empleos y de 2.63% en el

crecimiento de unidades económicas; mientras que para las manufacturas las tasas son de 2.33 y de 1.97 por ciento, respectivamente.<sup>15</sup> Este dato muestra claramente como, para el caso mexicano, el auge del Tercer Sector en los últimos 10 años se ha dado vertiginosamente, lo cual permite afirmar que este sector ha tomado fuerza y seguirá creciendo por un largo periodo de tiempo.

La tasa media de crecimiento que muestra el sector en cuanto a generación de empleos es digna de tomarse en cuenta, pues es sabido que en los últimos años, esta variable ha sido prioridad para la mayoría de los gobiernos que llegan al poder, tanto a nivel federal como estatal. Una tasa de 21.78% es muestra clara de que este sector puede ayudar en cierta forma a aliviar las presiones de empleo que demanda la economía mexicana.

Ahora bien, si consideramos que para el año 2007, el gobierno federal mantuvo una inversión destinada al fomento de organizaciones sociales de alrededor de 1,659,599,255.00 pesos,<sup>16</sup> y el crecimiento del presupuesto anual autorizado para aprobar proyectos sociales y productivos de combate a la pobreza en co-inversión con gobiernos locales, organizaciones sociales e instituciones entre el año 2007 con respecto al año anterior fue de aproximadamente 50%<sup>17</sup> en lo que se refiere al rubro de inversión social por parte del gobierno, podemos darnos una idea de la importancia que representan las instituciones integrantes del Tercer Sector, para el gobierno federal, en materia de desarrollo social e implementación de políticas públicas.

---

<sup>15</sup> Fuente: elaboración propia con información de INEGI, Censos Económicos de 1993 y 2003.

<sup>16</sup> Fuente: Instituto Nacional de Desarrollo Social, INDESOL. <[www.indesol.gob.mx](http://www.indesol.gob.mx)>.

<sup>17</sup> Fuente: Secretaría de Desarrollo Social, SEDESOL. <[www.sedesol.gob.mx](http://www.sedesol.gob.mx)>.

## **Capítulo III**

### **PERSPECTIVAS DEL TERCER SECTOR EN MÉXICO**

#### **3.1 Retos que afronta el Tercer Sector**

El Tercer Sector en los últimos años ha crecido como nunca en la historia, el número de instituciones que se registran en diferentes países del mundo hablan de un crecimiento sostenido en la última década. Este crecimiento se debe, como ya se menciono en el capítulo I, principalmente, a las políticas que se han venido empleando desde los gobiernos en materia de política social. Como es sabido, las tendencias de la globalización apuntan hacia un adelgazamiento del aparato estatal, por lo que éste ha delegado funciones a otros organismos para desarrollar el trabajo que comúnmente asumía como su responsabilidad. Esta investigación no pretende juzgar si es correcta la delegación de funciones a instituciones independientes de los gobiernos en sus tres niveles o no; asume que es esto lo que esta pasando y pretende delimitar puntos clave que permitan al Tercer Sector hacer frente a toda la gama de obstáculos que enfrenta para salir adelante en la solución de las demandas sociales que exige una sociedad.

El caso de México no es la excepción. (como ya se vio en el capítulo II), el Tercer Sector en el país ha crecido de forma significativa, más aún, se prevé que dicho crecimiento se mantenga por varios años mas. Ahora bien, el sector no lucrativo mexicano necesita afinar diferentes temas para poder satisfacer las exigencias de una sociedad, tan necesitada socialmente hablando, como la nuestra. Estas necesidades han hecho que el sector se desarrolle en nuestro país de forma impulsiva más que planeada, por sentimientos de ayuda y beneficencia lo cual es loable, sin embargo, estos sentimientos no han sido suficientes para ofrecer servicios de calidad dentro de las instituciones no lucrativas.

Es necesario que el Tercer Sector mexicano se quite de una vez por todas el mote de un sector piadoso, caritativo que surge como elemento para disminuir las penas de la sociedad pero que queda a un lado de las interrelaciones

económicas, políticas y sociales de la economía, por el contrario, a éste se le debe integrar dentro de los mecanismos y canales que diseñan y ponen en práctica las políticas públicas y más aún, debe ser visto como una nueva forma de organización social capaz de ofrecer oportunidades de desarrollo para todos, tanto para los beneficiarios de estas instituciones como de toda la sociedad, pues al igual que el primer y segundo sector, también genera fuentes de empleo y participa en la obtención del Producto Interno Bruto del país.

En cuestión de política social de un Estado, es importante considerar a los programas asistenciales, productivos, de desarrollo y de integración del Tercer Sector como mecanismos capaces de frenar la ampliación de brechas de desigualdad que existen en nuestra sociedad y que lamentablemente día a día se observa que van creciendo en lugar de disminuir.

Para que el Tercer Sector pueda estar a la altura de las demandas de nuestra sociedad, es necesario que muestre en todos sus procesos eficacia, eficiencia, optimización de sus recursos escasos y rendición de cuentas. Para lograrlo se pueden adaptar mecanismos que regularmente ocupan las empresas privadas como lo son la gestión empresarial, la planeación estratégica, los sistemas de calidad, la medición de resultados, entre otros, estas serie de recursos llevaran al sector inevitablemente a la profesionalización de sus servicios.

A pesar de que en los hechos se necesitan mejorar diferentes mecanismos, herramientas y métodos dentro del Tercer Sector mexicano considero que son cuatro los elementos primordiales, pero sobre todo indispensables, para fortalecer el trabajo que ha venido realizando durante los últimos años. Cuatro elementos que pueden ser los grandes cimientos que se necesitan para consolidar al sector, ubicándolo a la altura de países desarrollados pero sobre todo a la altura de las demandas de la sociedad mexicana; estos son:

1. Fuentes de financiamiento alternos.
2. Gestión de calidad en el sector.
3. Profesionalización de sus servicios.
4. Indicadores que permitan medir el beneficio social.

### 3.2 Fuentes de financiamiento alterno

Uno de los grandes retos que enfrenta el Tercer Sector en México es, sin duda, el financiamiento de sus proyectos para el cumplimiento cabal de las diferentes misiones que tienen cada una de las instituciones que conforman al sector. Según un estudio realizado por la Universidad Johns Hopkins en Estados Unidos, 85% de los ingresos que capta el sector solidario mexicano provienen de las cuotas que se cobran por los servicios ofrecidos a la sociedad.<sup>18</sup> Este dato indica la falta de diversificación de fuentes de financiamiento para el sector pues se depende casi exclusivamente de cuotas. Esto es alarmante si consideramos que gran parte del Tercer Sector mexicano lo conforman colegios, universidades y hospitales, siendo éstos los que captan la mayor parte de los ingresos vía cuotas de inscripción y de recuperación, quedando marginados las demás instituciones que conforman al sector.

Ante este dato es necesario identificar nuevas fuentes de financiamiento que le permitan al sector consolidarse y sobre todo llevar a cabo los proyectos orientados a la lucha contra la desigualdad social; pues una adecuada diversificación de fuentes le permitirá al sector trabajar con plazos y tiempos propios sin presiones de los otros dos sectores, garantizando la autonomía e independencia del sector. Las alianzas que se han generado en los últimos años con el sector privado y gubernamental son *armas de doble filo*, ya que, por un lado estas alianzas han permitido involucrar a los otros dos sectores en el trabajo realizado a favor de la sociedad generando un mayor impacto social; sin embargo, al mismo tiempo estas alianzas desincentivan la búsqueda de una mayor autonomía financiera por parte de las instituciones que conforman al Tercer Sector, manteniendo así un cierto grado de dependencia que para nada es benéfico para el desarrollo del sector.

Para lograr una eficacia en la obtención de recursos que permitan al sector cumplir cabalmente con sus propósitos es necesario establecer qué se entiende por entidad no lucrativa. Hoy en día la connotación del no lucro debe

---

<sup>18</sup> Salamon Lester. *Nuevo estudio del sector emergente*, Johns Hopkins University, 1999.

entenderse como la no distribución de las ganancias o beneficios entre los socios integrantes de una institución y no como la negativa de obtener dichas ganancias o beneficios, si el sector o la misma sociedad se queda limitada a pensar en el Tercer Sector como instituciones sin fines de lucro bajo el segundo concepto, se estará condenando al sector como un conjunto de entidades caritativas, piadosas y paternalistas; muy alejadas de las necesidades que requiere hoy en día la sociedad y la misma economía en su conjunto. Si lo que se espera del sector es una oferta de servicios de calidad es indispensable que éste genere ganancias y a su vez éstas se destinen a la mejora de procesos dentro de las mismas instituciones de lo contrario estas instituciones servirían únicamente como intermediarias entre inversionistas o donatarios con los beneficiarios de los servicios ofrecidos, extendiendo el aparato burocrático-administrativo gubernamental a las instituciones integrantes del Tercer Sector.

El concepto de no lucro ha de cambiar en un contexto en el que se busca la institucionalización, profesionalización y eficientización de todo un sector. La obtención de recursos para estas instituciones es indispensable para mejorar la calidad de los servicios que ofrecen, por lo tanto el concepto de no lucro debe referirse a la idea de obtención de ganancias para la reinversión de éstas mismas dentro de las instituciones integrantes del sector para poder potenciar el objeto social que persiguen este tipo de entidades.

Las fuentes de financiamiento con las que cuenta el Tercer Sector actualmente son varias, Begoña Gutiérrez, profesora de la Universidad de Zaragoza en España, identifica y clasifica dichas fuentes de la siguiente manera:<sup>19</sup>

1. Fondos privados:

- Cuotas de asociados
- Donaciones puntuales
- Venta de imagen

---

<sup>19</sup> Begoña Gutiérrez. *Fuentes de financiación de una entidad no lucrativa (ENL)*, Disponible en <<http://www.5campus.org/leccion/nolucra2>>. Consultado el 18 de diciembre de 2007.

## 2. Fondos públicos:

- Subvenciones
- Contratos y convenios
- Subsidios de demanda
- Deducciones de impuestos
- Exenciones tributarias

## 3. Fondos procedentes de empresas:

- Responsabilidad social
- Patrocinios
- Mercadeo con causa

## 4. Fondos del mismo sector:

- Fundaciones
- Instituciones de segundo piso

La mayoría de las fuentes mencionadas por la profesora Gutiérrez son conocidas y utilizadas en nuestro país, sin embargo, existen otras que suenan un tanto ajenas a la procuración de fondos del sector mexicano, tales como la venta de la imagen, los subsidios de demanda y las exenciones tributarias. A continuación se detalla a que se refiere cada una de estas fuentes con el objeto de ampliar la gama de posibilidades de obtención de recursos por parte del Tercer Sector en México, cabe mencionar que España ha sido uno de los países europeos pioneros en el estudio de la Economía Solidaria y las instituciones que lo conforman.

- Venta de la imagen: se refiere a la posibilidad de concretar acuerdos con empresas privadas o gobiernos locales con el objetivo de que la imagen de una institución del tercer sector aparezca en algún producto o servicio con el fin de ligar la compra de dicho producto con la causa de la

institución. Un ejemplo claro para el caso mexicano sería el acuerdo que existe entre Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, A.C. con la empresa Danone. Es importante decir que esta venta de imagen se diferencia de los patrocinios y el *marketing* por que aquí, la institución se vuelve aliada estratégica de la empresa y tienen una relación de igualdad y no de donante a donataria, lo que se conoce como una relación de ganar-ganar. Desafortunadamente casi no existen más ejemplos para el caso de México.

- Subsidios de demanda: en este caso los gobiernos juegan un papel fundamental pues son éstos los que tienen la posibilidad de subsidiar diferentes servicios que en teoría estarían obligados a proporcionar pero que por falta de logística o de recursos humanos operativos se ven incapacitados en ofrecerlos. En este caso se destina parte del gasto social a comprar dichos servicios a instituciones del Tercer Sector para que sean éstas las que lo proporcionen de forma gratuita a la población a sabiendas de que el gobierno de la entidad respaldara financieramente a la institución.
- Exenciones tributarias: este apartado se refiere a la posibilidad de cancelar algunos pagos de servicios o por lo menos pagar un porcentaje menor a los gobiernos por parte de las entidades del Tercer Sector con el fin de destinar los recursos a áreas de mayor impacto. Este apartado se refiere a servicios tales como la electricidad, el agua y algunos impuestos.

Las tres fuentes de financiamiento a las que se hace mención han tenido gran éxito en países europeos que han optado por fortalecer sus instituciones solidarias como lo es el caso de España, Holanda y Alemania sobre todo las relacionadas con fuentes gubernamentales como son las dos últimas.

Ahora bien, las fuentes que menciona Begoña Gutiérrez no son las únicas posibles, pues en los últimos años se han estudiado otras fuentes que permitan al sector consolidarse bajo la premisa de no lucrar en el sentido de no repartir

las ganancias entre los socios. Estas otras fuentes aún no se han puesto en práctica o bien no han sido estudiadas a fondo por lo que es difícil encontrar países donde ya se estén utilizando cabalmente. En este trabajo se mencionaran tres fuentes alternas que a mi parecer son viables para el caso mexicano por la estructura que presenta el sector; sin embargo solamente se hará una pequeña mención de éstas ya que el propósito de este trabajo es ofrecer un panorama del sector con los retos que tiene por delante y ser punta de lanza para otros trabajos que tengan que ver con el análisis del sector desde una perspectiva financiera.

### **3.2.1 Contabilización del voluntariado**

En los últimos años el tema del voluntariado dentro de instituciones del Tercer Sector ha tenido un gran auge, pues este tipo de trabajo ha dejado de ser una simple ayuda a las instituciones. Hoy en día el trabajo de voluntarios es pieza fundamental para el desarrollo de las instituciones y se ha visto como esencial para lograr los objetivos y metas que se pone cada una de las instituciones del sector.

El gran reto que enfrenta este tipo de trabajo que por sus cualidades no es remunerado, es que no se tiene una idea clara de cual es su aportación en términos de rendimientos y productividad dentro de las organizaciones. La idea de la contabilización de los voluntarios como fuente alternativa de financiamiento tiene que ver con impulsar dentro del sector una metodología que sea capaz de medir el porcentaje de participación en términos horas-trabajo y productividad que generan las personas que deciden prestar sus servicios o su mano de obra sin recibir un salario u honorario.

Como puede verse, en este punto, más que ubicar una fuente externa de financiamiento nueva, se busca analizar contablemente una fuente que ya existe dentro de las instituciones del Tercer Sector pero que no ha sido incorporada a sus esquemas financieros. Si las organizaciones toman en cuenta la aportación del trabajo voluntario en términos de horas-trabajo podrán darse cuenta de que lo que están generando en productividad y desarrollo de

servicios es mucho mayor que el contabilizado en sus informes financieros, por tanto mostrarán niveles superiores de ingresos.

### **3.2.2 Micro-créditos al sector**

Los micro-créditos al sector se basan en el esquema de los créditos que se han otorgado a las pequeñas y medianas empresas, conocidas en nuestro país como pymes. Como es sabido estos créditos son de mediano plazo y manejan tasas de interés por debajo de las tasas que se operan regularmente en los mercados. La idea de otorgar dichos créditos a instituciones del Tercer Sector fomentaría en estas instituciones la creación de programas y proyectos rentables, pero sobre todo, viables para que, instituciones financieras privadas o bien, los gobiernos locales, estatales o federales invirtieran en ellos, con la seguridad de que el crédito ofrecido se les reintegraría con el respectivo interés acordado.

La principal ventaja de esta fuente de financiamiento alternativo es que le permitiría al sector contar con un recurso que podría ser ocupado para la generación de nuevos proyectos sociales de inversión en las diferentes comunidades en donde se desenvuelven operativamente; pues es sabido que una de las complicaciones que tienen las organizaciones al momento de recibir algún fondo por parte de las empresas o el gobierno es que en la mayoría de las ocasiones estos recursos llegan etiquetados a proyectos ya existentes con el fin de garantizar el éxito del mismo, por lo que muchas veces se inhibe el potencial que tienen las instituciones del Tercer Sector de realizar nuevos proyectos en beneficio de la sociedad. O dicho de otra manera la mayor parte de los recursos que destina el primer y segundo sector, al sector no lucrativo tienen la finalidad de apoyar a las instituciones en un corto plazo.

Otras ventajas que ofrecerían estos créditos al Tercer Sector es que fomentaría la inversión en proyectos productivos y las ganancias generadas por el desarrollo del proyecto social de inversión se destinaría por una parte a cubrir el monto del crédito y por otra a mejorar la calidad de vida de los

beneficiarios de las instituciones, respetando así la premisa de generar ganancias sin tener que repartirlas entre los asociados de una organización.

### **3.2.3 Instrumentos financieros dirigidos al sector**

Los instrumentos financieros son aquellos que permiten a estas organizaciones participar como inversionistas en el mercado financiero; estos instrumentos de inversión pueden ser las acciones, los bonos, los cetes, las obligaciones, futuros, opciones, swaps, entre otros. El concepto de instrumentos financieros dirigidos al sector, proviene de la idea de encontrar nuevas fuentes de financiamiento que ayuden a las organizaciones a realizar su trabajo con la sociedad.

La idea se basa principalmente en permitirle a las organizaciones del Tercer Sector participar en mercados financieros mediante la compra de instrumentos financieros para el desarrollo social; es decir, las ganancias obtenidas por estos instrumentos tendrían que estar orientadas obligatoriamente a utilizarse en proyectos sociales que beneficien al grueso de la sociedad.

En México se emplearon este tipo de instrumentos a principios de los años noventa, sin embargo no hubo la suficiente difusión hacia las organizaciones y sobre todo, éstas no tenían ni el tamaño ni la importancia que tienen ahora. Los instrumentos utilizados eran los llamados swaps-sociales,<sup>20</sup> estos funcionaban mediante compra de instrumentos (divisas, tasas de interés, activos, pasivos o bienes) en el mercado primario a un precio por debajo de su valor nominal y luego se vendían en el mercado secundario al valor nominal del instrumento. La diferencia que quedaba en la transacción de dicha operación se convertía en recursos orientados al desarrollo social. Este mecanismo era controlado por el gobierno y lo hacía con el fin de apoyar a organizaciones que trabajaban a favor del desarrollo social.

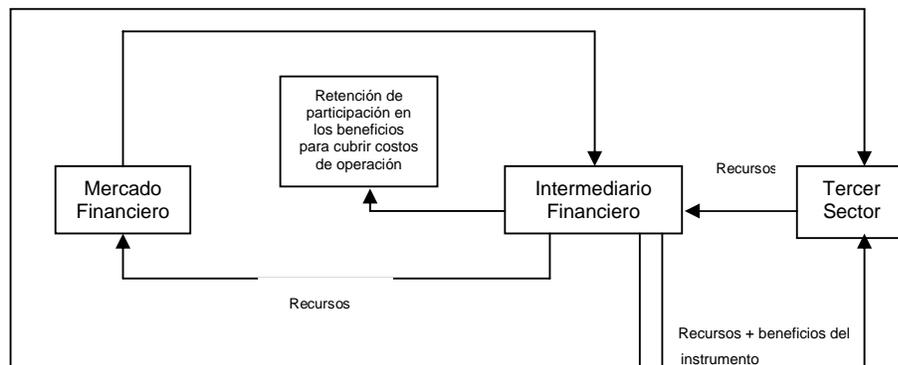
---

<sup>20</sup> José Antonio Ibáñez Aguirre. *Conversión de deuda externa en asistencia, promoción y desarrollo social*, Fondo para la asistencia, promoción y desarrollo, México, 1997.

Hoy en día, el Tercer Sector en México es, por mucho, mayor al de hace 10 años tanto en el número de organizaciones como en su conformación e interrelación. Por esta razón sería conveniente volver a utilizar este tipo de instrumentos financieros; José Antonio Ibáñez Aguirre propone crear un organismo autónomo, transparente y dirigido por actores sociales que fuera capaz de tomar la posición de intermediario financiero entre instituciones que conforman el Tercer Sector con el propio sistema financiero, de esta manera no tendría que intervenir el gobierno para la operación de dichos instrumentos “Conversión de deuda externa en asistencia, promoción y desarrollo social”.<sup>21</sup> Obviamente este organismo sería una organización social con personal calificado para desarrollar el trabajo, por lo que al igual que las demás instituciones que conforman al sector se le inyectarían recursos para su buen funcionamiento.

#### DIAGRAMA I

Funcionamiento de instrumentos financieros dirigidos al Tercer Sector



Fuente: Elaboración propia.

<sup>21</sup> *Ibid.*

### 3.3 Gestión de calidad en el sector

Hoy en día el tema de la calidad en cualquier área o sector es sumamente importante para garantizar un ambiente adecuado entre los oferentes y los demandantes de bienes y servicios en un mercado. La búsqueda por la *calidad total* en un servicio o producto ya no es exclusiva de la empresa privada, ya que como se ha visto en los últimos tiempos, diferentes gobiernos y empresas paraestatales se han dado a la tarea de buscar la certificación de sus procesos con el fin de garantizar que el servicio o producto que están ofreciendo cumple todas las normas de calidad existentes y que por ende están a la altura de cualquier otra empresa nacional o internacional.

El tema de la calidad total, por tanto, no debe estar exento de la agenda pendiente que tiene el Tercer Sector en México, pues una búsqueda continua de calidad permite a cualquier sector crecer y desarrollarse bajo una idea de continuidad y mejoramiento día a día. Trabajar sobre esquemas de calidad le permitirá al sector descubrir una amplia gama de proyectos y procesos novedosos con los que tendrá un crecimiento en su misión y su visión.

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, el entorno actual de la sociedad mexicana no permite tener un Tercer Sector basado en *buenas intenciones* únicamente, son importantes éstas; sin embargo se requiere una profesionalización en el trabajo que llevan a cabo las instituciones que conforman al sector, pero sobre todo, se requiere que la profesionalización sea un tema que le concierna a toda persona involucrada en el trabajo de las instituciones no lucrativas. Trabajar en procesos de calidad permite a cualquier institución involucrar a todo el capital humano que trabaja dentro de una organización e incluso trasciende los muros de la misma, llegando hasta los clientes (beneficiarios), los proveedores (inversionistas, acreedores y donadores) y a la misma sociedad en su conjunto.

Existen ocho principios básicos de la gestión de la calidad que si son bien adaptados al sector pueden ayudar a mejorar los servicios y bienes que ofrece

el mismo, además de que pueden permitir un trabajo enfocado hacia la certificación de su trabajo. Estos principios son:

1. Organización enfocada al cliente. Toda organización depende de sus clientes, que en este caso estaríamos hablando de los beneficiarios, por ser ellos quienes reciben el servicio o producto final de las organizaciones del Tercer Sector. Este punto implica estar concientes de las necesidades presentes y futuras que tienen cada uno de los sectores de la sociedad con los que están trabajando las organizaciones.
2. Liderazgo comprometido con la satisfacción del cliente. Toda persona que trabaje dentro de las organizaciones del sector no lucrativo debe involucrarse con los objetivos que se han fijado éstas mismas, desde el Director General hasta el personal operativo de más bajo nivel pues se necesita un compromiso real a escala institucional.
3. Participación de todo el personal. Este punto indica que toda persona que trabaje dentro de una institución es esencial para llevar a cabo un trabajo óptimo. En organizaciones del Tercer Sector este punto es fundamental pues, en la mayoría de los casos las personas que se involucran con el sector son personas realmente comprometidas con un trabajo a favor de la sociedad, es por esto que resulta de gran importancia aprovechar todas y cada una de las capacidades que tiene el personal.
4. Enfoque a procesos. Los resultados de cualquier institución se alcanzan eficientemente cuando el conjunto de actividades y recursos que se generan dentro de la misma se ven como un proceso en el que cada área y recurso es esencial para lograr los objetivos de las demás áreas y recursos.
5. Enfoque del sistema hacia la gestión de la calidad. Una vez entendido el funcionamiento de una organización en base al enfoque a procesos se

debe identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado. Esto permitirá mejorar la eficiencia y eficacia de una organización. Gran parte de las organizaciones del Tercer Sector dividen su trabajo en dos grandes áreas, por un lado esta la parte administrativa, encargada de la administración y procuración de los recursos y por otra se encuentra la parte operativa, que tiene como finalidad proporcionar los servicios a los diferentes beneficiarios. Si estas dos grandes áreas se ven como procesos continuos en los que el trabajo de uno sea esencial para el otro; la eficiencia y eficacia en la organización en general mejorara indiscutiblemente.

6. Mejora continua. Este principio debe estar dentro de los objetivos de cualquier institución y debe ser visto bajo un esquema permanente. Para instituciones del Tercer Sector la mejora continua debe significar la búsqueda por mejorar, día a día, el nivel de vida que llevan cada uno de sus beneficiarios o dicho de otra manera, la mejora continua en organizaciones sociales significa la búsqueda por una sociedad más justa y equitativa. Para lograr esta mejora continua es apropiado seguir las siguientes reglas:

- No se puede mejorar nada que no se haya controlado.
- No se puede controlar nada que no se haya medido.
- No se puede medir nada que no se haya definido.
- No se puede definir nada que no haya sido identificado.

7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones. Cualquier decisión tomada dentro de una organización debe basarse en un análisis puntual de datos (estadísticas, series, etc.) y en la información con la que se dispone. Este principio es fundamental para el trabajo realizado por organizaciones del Tercer Sector, pues como se verá en el apartado 3.5 de este capítulo uno de los grandes problemas que enfrenta el sector es resolver la incapacidad que tienen las organizaciones para generar indicadores que le permitan conocer el estado en el que se encuentran

las mismas para poder tomar decisiones óptimas basadas en la información existente.

8. Relaciones mutuamente benéficas con los proveedores. Tener relaciones mutuamente benéficas entre organización y proveedor intensifica la capacidad para crear valor agregado. En este caso los proveedores pueden ser vistos como aquellas empresas o gobiernos que están dispuestos a otorgar el recurso a una institución no lucrativa para que desarrolle su trabajo en favor de la sociedad. Trabajar a lado de estas instituciones es esencial para lograr mejorar la calidad de vida de la sociedad en su conjunto, esto puede lograrse a través de un esquema de ganar-ganar.

Llevar a cabo los ocho principios antes mencionados permitirá a las diferentes instituciones que conforman al sector contar con un programa de trabajo enfocado hacia el mejoramiento de la calidad tanto en sus procesos como en los bienes y/o servicios que estén ofreciendo. Este modelo traerá como consecuencia una productividad mayor y una eficacia y eficiencia a la altura de diferentes empresas privadas de primer nivel.

el trabajo orientado hacia mejorar la calidad en toda una organización tiene como último objetivo lograr la certificación de instancias encargadas de evaluar y aprobar los diferentes métodos con los que se trabaja; así pues, es sabido que la empresa privada y diferentes empresas paraestatales buscan certificarse ante organismos especializados en garantizar que el trabajo realizado en las propias empresas es de alta calidad, tales certificaciones como las diferentes ISOs o bien la Norma Oficial Mexicana (NOM) tienen la intención de asegurar que la calidad de los bienes o servicios que ofrece una empresa cuenta con la más alta calidad tanto en el producto como en los procesos que se llevan a cabo a la hora de realizarlo.

El problema que enfrenta el Tercer Sector en el ámbito de la calidad es que no existe una certificación para los servicios que ofrece, pues por sus características no entra en los criterios que se piden para obtener una ISO. En

los últimos años se han hecho intentos por elaborar programas de certificación de instituciones del Tercer Sector por parte de universidades y fundaciones de segundo piso, tal es el caso del programa “certeza” elaborado en coordinación de Fundación Merced y la Universidad Iberoamericana o bien el modelo de gestión de calidad (Quality Management) adaptado a organizaciones sociales elaborado por la Red Mexicana de Organizaciones que Intervienen en Situaciones de Sufrimiento Social (REMOISSS) así como una certificación simple que elabora el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).

Sin embargo, estas certificaciones se han encontrado con tres grandes problemas, en primer lugar, su escasa difusión ha impedido que las organizaciones del Tercer Sector se acerquen a conocer de qué se tratan estos programas y por ende la puesta en práctica de estos mismos ha sido casi nula, en segundo lugar, el costo que requiere echar a andar programas de certificación es muy elevado si consideramos la situación financiera por la que atraviesan las organizaciones del sector, tanto en el costo financiero que significa el pago de la certificación como el costo que implica en términos de tiempo y capital humano desarrollar un programa de este tipo; por último, estos programas no han sido del todo avalados por instituciones gubernamentales o empresas privadas por lo que lograr la certificación de los programas antes mencionados no le garantiza a la institución contar con la plena confianza de los sectores privados y estatales por lo que las organizaciones prefieren trabajar por su propia cuenta en mejorar sus procesos internos.

La importancia que tiene encontrar mecanismos e instrumentos que le permitan al sector contar con una certificación avalada por los demás sectores y por él mismo, radica en garantizar un trabajo eficiente, eficaz y con alta productividad. La REMOISSS junto con Hajo Spoerhase definen seis ejes que permiten medir la calidad en instituciones del Tercer Sector, estos ejes son:<sup>22</sup>

- Tener un modelo científico de intervención.
- Trabajo social profesional.

---

<sup>22</sup> Véase: Juan Machín, Manuel Velasco y Armando Leñero, (Coords.), *Gestión de calidad en organizaciones sociales, un modelo de certificación en red*, Liberaddictus, México, 2006, pp. 5-47.

- Llevar a cabo procesos sistémicos y sostenibles.
- Contar con políticas internas y externas.
- Contar con instrumentos de incidencia pública.
- Tener estándares comunes.

A partir de estos ejes se pueden realizar indicadores que permitan conocer el estado en el que se encuentran las organizaciones en su proceso de trabajo encaminado hacia la calidad.

Así pues, un trabajo enfocado hacia la gestión de la calidad, permitirá una mejora continua en el desarrollo del sector, el cual tendrá que encaminarse hacia la certificación de sus procesos para garantizar un trabajo eficaz y eficiente. Esta certificación le traerá dos grandes beneficios a las organizaciones del Tercer Sector, por un lado están los beneficios internos y por otro los externos.

CUADRO I:

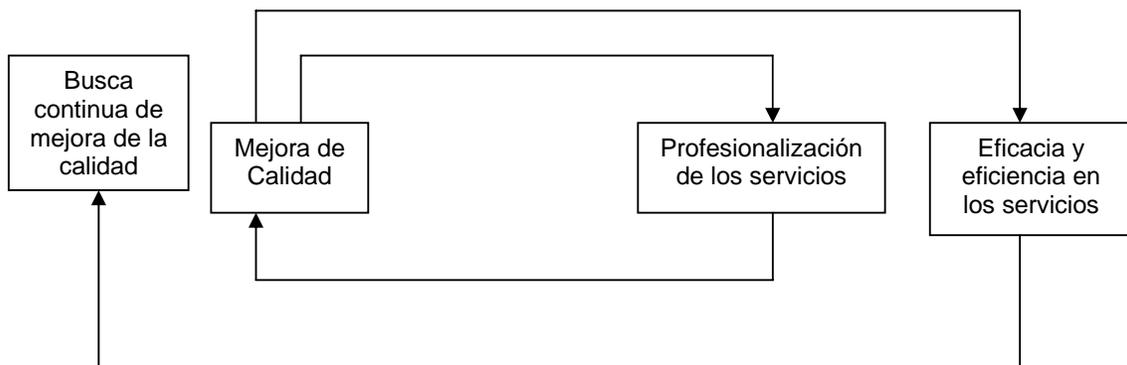
<b>Beneficios que implican el trabajo enfocado hacia la gestión de la calidad</b>	
Beneficios internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con un diagnóstico institucional.</li> <li>- Contar con herramientas de fortalecimiento institucional.</li> <li>- Contar con un plan de desarrollo institucional.</li> <li>- Mejorar la calidad en los modelos de intervención.</li> <li>- Contar con mecanismos de autoevaluación.</li> </ul>
Beneficios externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lograr la confiabilidad de los sectores privado y estatal.</li> <li>- Atracción de recursos financieros.</li> <li>- Elevar la productividad del sector en su conjunto.</li> <li>- Contar con mecanismos de evaluación y certificación.</li> </ul>

### 3.4 Profesionalización de sus servicios

Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, un punto clave para el desarrollo y consolidación del Tercer Sector es demostrar que puede trabajar bajo niveles de eficacia y eficiencia tal y como lo hacen la mayoría de las empresas mercantiles. Si en el apartado anterior se habló de la necesidad de adoptar estructuras basadas en la calidad, es indispensable, ahora, comentar la parte de la profesionalización del sector, pues es precisamente con metodologías profesionales como se logrará crear un ambiente propicio para introducir los esquemas de calidad. Es decir la calidad y la profesionalización llevarán al sector a un espiral virtuoso que tendrá como resultado instituciones eficaces capaces de atender oportunamente las demandas de una sociedad.

DIAGRAMA II:

Espiral virtuoso entre esquemas de calidad y profesionalización



FUENTE: Elaboración propia.

Ahora bien, ¿como se logrará esta profesionalización de los servicios en las instituciones que conforman al Tercer Sector? Por medio de dos vías:

1. Niveles de calidad en el desempeño de funciones del personal (condiciones laborales).
2. Esquemas empresariales adaptados a este tipo de instituciones (planeación estratégica).

### **3.4.1 Condiciones laborales**

El personal involucrado en instituciones del Tercer Sector debe encontrar en las instituciones un ambiente propicio para desarrollar sus habilidades y aptitudes con la garantía de que podrá tener un crecimiento en lo profesional y en lo humano. De esta forma, es necesario que las organizaciones no lucrativas consideren aspectos fundamentales para que el personal se sienta satisfecho.

Mencionaré cuatro puntos básicos que se necesitan para que el personal que labora en instituciones dedicadas al Tercer Sector se sienta satisfecho con la tarea realizada y tenga los incentivos para desarrollar sus capacidades y conocimientos dentro del sector.

En primer lugar, es necesario que las instituciones tengan la facilidad de ofrecer una formación profesional de carrera, es decir, que sean capaces de enseñar y especializar al personal en las actividades que realizan en el quehacer cotidiano, para que la gente tenga un aliciente de quedarse en el sector con fines de especialización en el tema. Una manera de lograr dicha formación es contando con modelos de intervención replicables, probados y exitosos; existencia de organigramas institucionales para delimitar funciones y responsabilidades del personal; existencia de manuales de procedimiento para cada una de las áreas que tenga la organización; definición clara de los perfiles profesionales que se necesitan para el buen funcionamiento de la organización; programas de capacitación continua, y entrenamiento en las labores que realiza el personal.

Contar con una metodología profesional, basada en un método científico es otro punto clave que requieren las organizaciones del Tercer Sector para atraer y retener personal profesional en el área. La forma de lograr este apartado es contando con una definición clara de la metodología utilizada en los modelos de intervención para el beneficio social los cuales deben contar con un sustento teórico que facilite al profesionalista su labor. Aquí también es importante contar

con manuales operativos y de procedimiento; contar con un área dedicada al almacenamiento, análisis y sistematización de datos y estadísticas; capacidad de corrección en los modelos de intervención para su mejoramiento.

Otro punto importante es la creación de condiciones económicas y laborales favorables para el personal. En este sentido, es necesario que las organizaciones hagan un esfuerzo por contar con contratos laborales de acuerdo a la ley para ofrecerle una seguridad y estabilidad al personal, también es necesario poner en práctica esquemas laborales con salarios adecuados al nivel profesional requerido y garantizar los esquemas de seguridad social, como pueden ser las prestaciones de ley o los seguros médicos. Lo mencionado anteriormente se refiere básicamente a las condiciones económicas; sin embargo, no podemos olvidar las condiciones laborales como son: el trato justo y equitativo entre personal de ambos sexos, garantizando la igualdad de condiciones en el desempeño de su labor; equipamiento y mobiliario adecuado para realizar el trabajo; contar con estructuras organizativas en donde se definan claramente puestos, perfiles y sueldos; buscar incentivos que motiven al personal como pueden ser las becas de capacitación, seguridad social para sus familiares, publicación y difusión de trabajos de investigación.

El último punto a mencionar es clave para el sector, ya que ofrece un plusvalor que no puede ofrecer ni la empresa privada ni el gobierno. Este punto se refiere a la oportunidad que tiene la persona por hacer el bien común para un grupo social o a la sociedad en su conjunto, es decir a una ética profesional que le garantice una satisfacción social y humana por desarrollar sus conocimientos para sectores desfavorecidos y marginados. El Tercer Sector debe ser capaz de atraer personas profesionales con la promesa de que su trabajo será retribuido tanto económicamente como moralmente. Para este punto las organizaciones necesitan tener bien definido cual es su misión y filosofía institucional para que las personas involucradas la hagan propia al momento de laborar en éstas mismas; contar con documentos como boletines ó panfletos, son de gran ayuda al momento de divulgar la labor que están realizando; así mismo, las reuniones de trabajo para informar sobre los logros alcanzados

gracias a los modelos de intervención puestos en práctica por la organización, son clave para darle satisfacción al personal. La rendición de cuentas hacia el interior de la organización transmitirá transparencia en el manejo de recursos, lo cual, a su vez, proporcionará confianza en el personal sobre la organización para la cual se está desempeñando.

### **3.4.2 Planeación estratégica**

La planeación estratégica es elemental en cualquier empresa que tenga como objetivo alcanzar niveles óptimos de eficiencia y eficacia, pues dicha planeación permite a cualquier institución o miembro de alguna institución conocer perfectamente las fortalezas y debilidades que tiene la misma. Así mismo la planeación estratégica brinda herramientas útiles para encaminar a la empresa hacia niveles de productividad deseados.

En instituciones del Tercer Sector es clave emplear mecanismos que permitan analizar a las instituciones internamente para conocer claramente los objetivos que se han fijado así como las vías a utilizar para alcanzar dichos objetivos. Debido a esto es importante que las organizaciones que conforman al sector integren en su trabajo cotidiano la planeación estratégica, como lo hacen algunas de las empresas privadas y sectores de gobierno, que por lo general son las que alcanzan los niveles óptimos en su productividad, eficiencia y eficacia.

Podría decirse que la planeación estratégica no es otra cosa que definir el ser, el hacer y el estar de una empresa u organización; definiendo estos tres conceptos internamente se logrará tener una radiografía de la situación en la que se encuentra dicha institución.

El ser de una institución puede definirse mediante la *misión* fijada al inicio de operaciones de la misma. Es importante que cualquier institución del Tercer Sector tenga claro cual es la misión para la cual está desarrollando su trabajo, pues a partir de esta definición se desarrollan todos sus programas y modelos de intervención para el beneficio de la comunidad en donde desenvuelve su

trabajo. En otras palabras la misión de una institución define el por que existe la misma (el ser); ahora bien tener claro cual es la misión de una institución perteneciente al Tercer Sector es clave, ya que depende de ésta, los programas sociales que ha de emplear para lograr sus objetivos con efectividad. Si consideramos que los objetivos de las instituciones del sector no lucrativo están enfocados ha satisfacer las necesidades sociales que demanda la población, entonces tenemos que, el contar con una misión clara permite a las instituciones satisfacer dichas necesidades que tanto el primer sector como el segundo no han logrado cumplir.

Peter Druker menciona que el aspecto importante en las instituciones del Tercer Sector no es su carácter no lucrativo sino que no venden bienes o servicios como las empresas comerciales, ni controla como lo hace el Estado, el producto o servicio esencial que ofrecen estas instituciones es el cambio en el ser humano, es decir son agentes de cambio humano.<sup>23</sup>

A partir de las palabras de Peter Druker podemos darnos una idea de la importancia que tiene para las instituciones del Tercer Sector tener una bien definido la misión (el ser) de la institución, pues como se ha mencionado en esta investigación el *plus* que tiene el sector respecto a los otros dos sectores es el lado humano y de sentido social con el que trabajan estas instituciones. De la misión y cumplimiento de los objetivos de las instituciones no lucrativas dependerá la eficacia que tenga el sector para desempeñar funciones de integración social, no solo a nivel sectorial sino a la sociedad en su conjunto, incluyendo personas, familias, empresas y gobiernos.

*El hacer* de una institución se define a partir de localizar las funciones que tiene cada persona que trabaja dentro de la misma; es decir se puede definir el hacer mediante esquemas de división del trabajo, asignación de tareas para cada área o persona involucrada con la organización, o bien, creando micro-instituciones al interior de la misma para orientarla hacia mecanismos que la llevan a una integración de procesos.

---

<sup>23</sup> Citado por: Federico Tobar y Carlos Fernández Pardo. *Organizaciones solidarias, gestión e innovación en el tercer sector*, Lugar editorial, Argentina, 2001, pp 154.

El hacer en una organización del Tercer Sector no tendría que cambiar respecto a los modelos utilizados por la empresa privada, es decir, las organizaciones del sector no lucrativo tienen una función social que las distingue de las instituciones que conforman a los otros dos sectores; sin embargo, en cuestiones gerenciales y administrativas pueden crear los mecanismos antes mencionados en este capítulo para mejorar la eficacia, eficiencia y productividad de la misma. Como se ha mencionado a lo largo de este capítulo, los mecanismos para lograr un sector a la altura de las necesidades de una sociedad como la nuestra son aquellos que han empleado las empresas líderes y de vanguardia que existen en la actualidad.

Dicho de otra forma, el reto que enfrentan las instituciones al momento de realizar y poner en marcha sus programas y proyectos es distinguir claramente las funciones sociales de la organización respecto a las funciones administrativas. En las funciones administrativas las instituciones deben actuar como cualquier otra empresa del sector privado. Los conceptos de caridad, filantropía, generosidad, asistencia y no lucro entran perfectamente en la función social que tiene el Tercer Sector mientras que conceptos como eficacia, eficiencia, planeación, productividad y calidad pueden emplearse en las funciones administrativas sin tener que renunciar a el enfoque solidario que tienen estas organizaciones.

El saber interrelacionar los diferentes conceptos para cada una de las funciones que tienen las organizaciones del Tercer Sector llevará a éstas a alcanzar sus metas y objetivos planteados con la mejor calidad posible.

Por último, se debe definir el *estar* de una organización, este aspecto involucra elementos como quién toma las decisiones y por qué son tomadas éstas mismas. Así pues, una forma de definir el *estar* tendría que ser mediante la asignación de responsabilidades, funciones y actividades al interior de las organizaciones.

El *estar*, en organizaciones del Tercer Sector cobra importancia cuando nos damos cuenta del perfil de las personas interesadas en participar al interior del propio sector, pues la mayoría de éstas además de buscar una fuente de trabajo que les permita cubrir sus necesidades económicas, también tienen la expectativa de trabajar en beneficio de grupos marginados o de la sociedad en general. Es decir, el capital humano dentro de estas organizaciones cuenta con un plus que no tienen ni las personas involucradas en la empresa privada ni en los aparatos burocráticos del Estado; por esta razón es de suma importancia que el sector no lucrativo en México sea capaz de motivar a su personal ofreciendo beneficios en todos los aspectos tanto laboral, social, económico, cultural como filantrópico.

Abraham Maslow menciona que existen modelos de motivación al personal en tres niveles,<sup>24</sup> del cumplimiento de éstos, dependerá que la persona involucrada con la organización decida quedarse en ella para ofrecer sus aptitudes y habilidades ó no. Estos motivos son:

1. Motivo económico.
2. Ambiente de trabajo; interacción y cultura interna.
3. Motivos de trascendencia.

El Tercer Sector mexicano debe ser capaz de poder cumplir con los tres motivos antes mencionados para poder contar con personal calificado y comprometido con la misión y los objetivos planteados dentro de las organizaciones que conforman al sector.

Si consideramos el total de remuneraciones registradas en el censo económico del año 2004 y el número de personas ocupadas registradas en el mismo podemos observar que el promedio de las remuneraciones por persona ocupada en la economía nacional no difieren mucho de las remuneraciones promedio en las instituciones que conforman al Tercer Sector.

---

<sup>24</sup> Abraham Maslow. *El management según Maslow, una visión humanista para la empresa de hoy*, Paidós empresa, España, 2005, pp. 348.

CUADRO II:

<b>México: Promedio de remuneraciones por persona ocupada</b> <b>Año 2004</b> <b>Miles de pesos</b>			
	Personal Ocupado	Remuneraciones	Remuneraciones por persona ocupada
Total Nacional	14,840,272	837,755,265	56.5
Tercer Sector	673,216	36,758,544	54.6

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2004.

Este cuadro indica que el primer motivo al que hace mención Maslow estaría casi cubierto por las instituciones no lucrativas, pues como se observa, las remuneraciones promedio por persona ocupada anual, en el Tercer Sector mexicano son prácticamente iguales (\$54,600) que las observadas en la Economía nacional (\$56,500).

Es decir, la tarea que tienen las instituciones del Tercer Sector en el ámbito del *estar* de las organizaciones, es poder ser capaces de retener al personal mediante ofertas que garanticen un ambiente de trabajo propicio para desarrollar sus expectativas profesionales, pero sobre todo las organizaciones deben ser capaces de garantizar, a las personas involucradas en ellas, una trascendencia tanto a nivel laboral como a nivel humano. La satisfacción de poder ayudar a los sectores más marginados de una sociedad, es un aliciente que difícilmente pueden ofrecer los otros dos sectores que conforman la estructura económica del país.

### **Indicadores que midan el beneficio social**

Uno de los grandes pendientes que tiene el Tercer Sector en México es el referente a lograr comunicar al resto de la sociedad los avances que ha tenido y las acciones realizadas a favor de la sociedad en general. Sin embargo esta información no puede hacerse mediante relatos o experiencias únicamente, es indispensable que si el sector solidario mexicano quiere mostrar una cara de profesionalismo y eficacia necesita utilizar herramientas que midan el grado de

incidencia que tiene el sector sobre los beneficios alcanzados en la sociedad, o lo que se conoce dentro del sector como el impacto social que han alcanzado. Es decir, no basta con alcanzar niveles de trabajo óptimos y a la altura de los otros dos sectores, es necesario que las organizaciones no lucrativas que conforman el sector sean capaces de transmitir a la comunidad en donde desarrollan su trabajo, los beneficios que generan al momento de aplicar sus modelos de intervención social (explicar lo que está pasando, por qué está pasando y cuáles son los alcances de lo que está pasando).

*“La evaluación de impacto representa una opción de acompañamiento de las estrategias de formación por que detona acciones para consolidar el proyecto. Es parte de una búsqueda por trascender realmente la visión asistencialista”<sup>25</sup>*

La evaluación del beneficio debe ser vista por las organizaciones del sector como una herramienta elemental para generar información útil que puedan utilizar los demás sectores, instituciones o sociedad en general para realizar mediciones, comparaciones o estadísticas del trabajo realizado a favor de la sociedad en base a parámetros específicos de los procesos y resultados obtenidos en el ejecución de programas, proyectos o modelos de intervención social.

Podría considerarse que al utilizar técnicas de evaluación y medición del trabajo realizado en las instituciones del Tercer Sector se pone en práctica el cumplimiento de los parámetros científicos tradicionales positivistas<sup>26</sup> que permiten a cualquier organización respaldar su trabajo con un método científico.

Para que las organizaciones puedan cumplir con este requisito de evaluar su trabajo en términos de beneficios a la sociedad, es necesario que el personal profesional que labora en estas instituciones conozcan cuáles son las variables o índices que utiliza su organización para desarrollar sus programas sociales;

---

<sup>25</sup> Adriana Andrade Frich. *Evaluación de impacto y política social*, Universidad Iberoamericana, México, 2006, pp. 99-168. Fragmento de las conclusiones del segundo taller nacional de estrategias de formación para el trabajo, red Innovemos, UNESCO, Valle de Bravo, Septiembre de 2005.

<sup>26</sup> *Ibid*

variables que tienen que ver con el perfil demográfico de la gente para la que están trabajando, nivel cultural, económico, político y social así como los indicadores de pobreza y marginalidad que se encuentran disponibles en las diferentes fuentes estadísticas de nuestro país.

## CONCLUSIONES

Para terminar esta investigación, es importante sacar conclusiones que, como se menciona en el inicio de este trabajo, permitan exponer diferentes líneas de investigación que pueden ser tomadas en cuenta para futuros trabajos sobre el sector desde un enfoque económico.

Desafortunadamente existe muy poca literatura sobre el sector en el área económica, la mayor parte de los trabajos realizados están hechos por personas que tienen otras áreas de investigación como son: sociólogos, politólogos, trabajadores sociales, psicólogos, entre otros. El campo de las instituciones del Tercer Sector es un campo basto y muy complejo que debiera llamar más la atención a personas que trabajan o desarrollan su trabajo en las áreas económicas.

A continuación se mencionan seis puntos que, considero, son los ejes centrales que marcaron la investigación.

En primer lugar, el Tercer Sector, visto como un ente integrante y participativo de la economía, no solo en la mexicana, sino a escala mundial, y que presenta un gran problema de origen (definición), que dificulta su estudio al momento de hacer investigaciones sobre el mismo; este problema se refiere a la multiplicidad de definiciones que existen sobre este sector, no existe una definición clara que sea tomada como estándar en las diferentes investigaciones que se realizan, al contrario es común encontrar en las lecturas sobre el sector que cada autor da su propia definición dependiendo del enfoque con el que vaya a tratar su investigación.

La diversidad de instituciones que conforman ó se dicen conformar al sector, hacen que, por un lado se dificulte la delimitación del mismo, pero por otro enriquecen y le dan vida social a todo el conjunto de instituciones, creando un sector no lucrativo diverso y complejo en el cual se aglutinan instituciones de muy diversa índole.

Como segundo aspecto a mencionar y a manera de conclusión de esta investigación es importante observar que el Tercer Sector mexicano en particular, muestra en los últimos años un auge en su crecimiento, no solo en cuestión del número de instituciones, sino en aportación de empleos generados a la economía, así como en la influencia que ha adquirido al momento de elaborar políticas públicas y de desarrollo social. No es de extrañarse que desde hace diez años, los gobiernos tanto federal como local, han destinado cada vez en mayor medida un gasto considerable para el apoyo y fortalecimiento de instituciones que trabajan dentro del Tercer Sector.

El grado de especialización y la efectividad con la que han actuado gran parte de las instituciones del sector, combinado con las tendencias de la globalización en el sentido de adelgazar al Estado, han hecho que los gobiernos del país decidan entregarle mayores atribuciones y responsabilidades a las instituciones que no son de gobierno y tampoco responden a intereses de mercado. Esto ha permitido que en México se empiece a fortalecer y adquiera una mayor autonomía un sector que durante mucho tiempo fue cooptado por organizaciones de un partido hegemónico que respondían más a intereses corporativistas que a un interés real por responder las demandas sociales de la sociedad.

En este mismo sentido, la investigación revela una tercera conclusión respecto al crecimiento mostrado durante los últimos años en el Tercer Sector como integrante de la economía nacional. El número de empleos que ha generado el sector es bastante considerable si tomamos en cuenta que en el último Censo Económico del país se desprende que el sector generó 4.5% del total de empleos, esta cifra se encuentra muy por arriba de sectores como la pesca, la minería o los servicios financieros.

El desempleo en México ha sido uno de los grandes problemas que han enfrentado los gobiernos en los últimos años, tanto a nivel federal como a nivel local, las políticas que se han desarrollado para enfrentar el problema han tenido poca o nula efectividad, pues la tasa de desempleo mostrada por el INEGI sigue siendo considerable (entre 3 y 5 por ciento en los últimos cinco

años), de esta forma se puede considerar al Tercer Sector como un mecanismo eficiente para generar empleos permanentes, pues su dinámica de crecimiento indica que este sector seguirá creciendo durante los próximos diez años, así mismo el grado de especialización que se ha ido requiriendo obliga a las instituciones a contar cada vez con un mayor número de personas especializadas en áreas estratégicas que impulsen el fortalecimiento, desarrollo y eficacia del sector.

Si bien es cierto que el crecimiento del sector no lucrativo en los últimos años se debe, como ya se menciono, a políticas de gobierno puestas en práctica en los últimos años en el sentido de búsqueda de un Estado más liviano y a la efectividad que han mostrado las instituciones para solventar las necesidades sociales, es importante no olvidar a la sociedad en general y en particular a cada individuo que conforma los diferentes sectores de la misma. Esto es, la sociedad en los últimos años ha mostrado un hartazgo por el trabajo ineficiente a la hora de solventar necesidades sociales por parte del gobierno y al mismo tiempo las soluciones que le ha presentado el mercado por medio de las empresas privadas le parecen insuficientes y muy costosos para satisfacer sus demandas legítimas de una vida mejor.

De esta forma la sociedad mexicana ha empezado a organizarse para resolver sus necesidades específicas a nivel regional que afectan directamente con las carencias sociales que sufre la misma a escala nacional, dicho de otra forma, las organizaciones del Tercer Sector han permitido a la sociedad trabajar localmente e impactar de forma global.

Ahora bien, y como quinto punto de este apartado, es importante que este crecimiento de sectores de la sociedad que buscan mejorar y aliviar diferentes demandas sociales se institucionalice para que puedan participar activamente y de forma real en la elaboración de la agenda social por parte de los gobiernos y más aún tengan una mayor participación en la elaboración de políticas de desarrollo social.

El Tercer Sector visto como participación ciudadana debe pasar la barrera de la marginalidad y buscar canales institucionales que permitan hacer escuchar su voz y la voz de los individuos y al mismo tiempo estos canales deben servir como puente entre el gobierno, el mercado y la sociedad.

En este aspecto, es importante puntualizar que la institucionalización del sector debe ir acompañado de mecanismos que permitan tener un control sobre el trabajo desarrollado por parte de las organizaciones que lo conforman, pues si bien es cierto, que estas dependencias están contempladas como personas privadas, es justo mencionar que en no pocas ocasiones desarrollan su trabajo a partir de fondos públicos que le son otorgados por parte de los gobiernos locales y federales. La institucionalización del sector debe contemplar mecanismos de contraloría que permita a cualquier persona o entidad gubernamental conocer cual es el trabajo realizado por las organizaciones del Tercer Sector así como cual es el beneficio social que están generando. Los mecanismos de transparencia le permitirán al sector trabajar a lado de la sociedad generando confianza y certeza en la realización de sus actividades.

Por último, es indispensable comentar que no basta que los individuos se organicen y creen instituciones para atender sus demandas sociales, es importante, sí, pero no es suficiente, las instituciones del Tercer Sector deben ser capaces de mostrar un trabajo eficiente y eficaz para generar confianza entra la misma sociedad, pues es a ella a quien se deben y para la cual trabajan y existen.

Un sector social basado en cuestiones caritativas y de asistencialismo únicamente no es suficiente para lograr introducirse en la dinámica económica del país y por ende no puede cumplir cabalmente los objetivos fundamentales del sector. Es necesario que las instituciones que conforman al Tercer Sector introduzcan y desarrollen mecanismos, herramientas y métodos de trabajo que tengan como finalidad mejorar los procesos internos y externos para generar modelos de eficiencia, eficacia y productividad en las tareas que realizan. De esta forma el sector podrá fortalecerse ante los otros dos sectores de la

economía y al mismo tiempo podrá legitimarse y ganarse la confianza de la sociedad en su conjunto.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Adriana Andrade Frich. *Evaluación de impacto y política social*, Universidad Iberoamericana, México, 2006, Fragmento de las conclusiones del segundo taller nacional de estrategias de formación.

Banco Interamericano de Desarrollo. *El capital social: hacia la construcción del índice de desarrollo sociedad civil de Argentina*, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Buenos Aires, 1998.

Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI). *Perfil de las fundaciones en México*, CEMEFI, México, 1995.

Centro Mexicano para la Filantropía. *Investigación sobre las fundaciones en México*, CEMEFI, 1993.

Centro Mexicano para la Filantropía. *Understanding mexican philanthropy*, CEMEFI, 1994.

Jacqueline Butcher y María Guadalupe Serna coordinadoras. *El tercer sector en México, perspectivas de investigación*, CEMEFI, Instituto Mora, México, 2006.

Confederación Nacional Cooperativa de Actividades Diversas de la República Mexicana C.N.C.S.C. DE R.L. *Diagnósticos de las cooperativas en México*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, México, 2005.

Rafael Chávez, José Luis Monzón y Antonio Sajardo Moreno. *Elementos de economía social, teoría y realidad*, España, México, 1997.

Oscar Folgar. *ISO 9000: aseguramiento de la calidad*, Macchi, Buenos Aires, 1996.

Ricardo Govel Autrey. *La filantropía mexicana: diagnóstico y propuestas*, CEMEFI, México, Trabajo de investigación, 1990.

Gloria Guadarrama Sánchez. *Entre la caridad y el derecho: un estudio sobre el agotamiento del modelo nacional de asistencia social*, Colegio Mexiquense, Zinacantepec Estado de México, 2001.

Begoña Gutiérrez. *Criterios de dirección financiera de entidades no lucrativas*, disponible en <<http://www.5campus.org/lección/nolucra1>>. Consultado el 18 de diciembre de 2007.

Begoña Gutiérrez. *Fuentes de financiamiento de una entidad no lucrativa (ENL)*, Disponible en <<http://www.5campus.org/lección/nolucra2>>. Consultado el 18 de diciembre de 2007.

Begoña Gutiérrez. *Instrumentos financieros alternativos*, Disponible en <<http://www.5campus.org/lección/nolucra3>>. Consultado el 18 de diciembre de 2007.

José Antonio Ibáñez Aguirre. *Conversión de deuda externa en asistencia, promoción y desarrollo social*, Fondo para la asistencia, promoción y desarrollo, 1997.

Antonio Jiménez Montero. *Financiación de las autonomías*, Richard died et Al, Madrid, 1979.

Maria Luisa Lara de Starke. *Dar y recibir, desarrollo integral empresa-comunidad*, Tesis de maestría Universidad Nacional Autónoma de México, México, 2001.

Sara Lovera. *Estrategia de comunicación y visibilidad para la organización de la sociedad civil*, Comunicación e información de la mujer, Instituto Nacional de Desarrollo (INDESOL), México, 2004.

Juan Machín, Manuel Velasco y Armando Leñero. *Gestión de calidad en organizaciones sociales, un modelo de certificación en red*, Liberaddictus, México, 2006.

Maria Cecilia Madeiros de Farias Kother. *Planificación circunstancial, metodología para organizaciones que actúan en el área de la economía social, tercer sector*, EDIPUCRS, Brasil, 2004.

Abraham Maslow. *El management según Maslow, una visión humanista para la empresa de hoy*, Paidós empresa, España, 2005.

Lester M Salamon. *La sociedad civil global, la dimensiones del sector no lucrativo*, Fundación BBVA, España, 1999.

Juan Manuel Ramírez Sainz. *D.F. gobierno y sociedad civil*, Caballito, México, 2000.

Red Mexicana de Investigadores sobre organizaciones civiles. *De lo cívico a la público*, México, 1999.

Salamon y Anheier. *El sector emergente*, Estados Unidos, 1999.

Salamon Lester. *Nuevo estudio del sector emergente*, Johns Hopkins Univesity, 1999.

Guillermo Soberón Acevedo. *Filantropía, ciencia y tecnología, una primera aproximación*, Fundación ICA, México, 1997.

José Luis Piñas Menas. *El tercer sector iberoamericano, fundaciones, asociaciones y ong's*, Temas de fundaciones, España, 2001.

Federico Tobar y Carlos Fernández Pardo. *Organizaciones solidarias, gestión e innovación en el tercer sector*, Lugar editorial, Argentina, 2001.

Celia Liliana Varela Castillo. *El financiamiento de las fundaciones en México para el desarrollo de la investigación social*, Tesis de Licenciatura, UNAM, México, 2000.

Gustavo Verduzco Igartúa y Maria Gallo Reynoso. *El sector no lucrativo en México*, inédito.

Gustavo Verduzco Igartúa. *Organizaciones no lucrativas visión de su trayectoria en México*, Colegio de México y Centro Mexicano para la Filantropía, México, 2003.

Gustavo Verduzco Igartúa. *Perfil del sector no lucrativo en México*, CEMEFI, Johns Hopkins University, México, 2002.

María Isabel Verduzco y Rodolfo Aguirre Reveles. *Índice de la sociedad civil en México, reporte preliminar*, CEMEFI, México, 2001.

Jorge Villalobos Grzybowics. *Las organizaciones de la sociedad civil en México: visión general*, CEMEFI, México, folleto, 1997.

Eduardo Wiesmar Durán. *Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos*, CEPAL, Naciones Unidas, 2000.