



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
CAMPUS I  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**



**“EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN LA FUNDACIÓN FUCHO  
Y SU IMPACTO EN LA PROCURACIÓN DE FONDOS  
FINANCIEROS”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN CON FORMACIÓN EN  
ORGANIZACIONES**

**PRESENTA:**

**ALBERTO BURGUETE RIQUELME 99011106**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. CARLOS DE JESÚS LOPEZ RAMOS**

**TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS      09 DE DICIEMBRE 2020**



**COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO**

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; 09 de Noviembre de 2020.  
Oficio No. D/CIP/TIP/265/2020.

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE EMPASTADO**

**C. ALBERTO BURGUETE RIQUELME  
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN  
CON FORMACIÓN EN ORGANIZACIONES.  
PRESENTE**

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada **"EL DESARROLLO INSTITUCIONAL EN LA FUNDACIÓN FUCHO Y SU IMPACTO EN LA PROCURACIÓN DE FONDOS FINANCIEROS."**, toda vez que ha sido liberada según oficio sin número, de fecha Octubre 28 de 2019, suscrito por el Dr. Carlos de Jesús López Ramos, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

**Atentamente**

**"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD"**



**Dra. Maria Cruz Villagrán Pinzón  
Coordinadora**

C.c.p. Archivo Ministerio  
"MCVP/issg"



FFCA-147





Código: FO-113-09-05

Revisión: 0

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LA TESIS DE TÍTULO Y/O GRADO.**

El (la) suscrito (a) Alberto Burguete Riquelme,  
Autor (a) de la tesis bajo el título de "El desarrollo institucional en la Fundación Fucho y su impacto en la procuración de Fondos Financieros,"  
presentada y aprobada en el año 2020 como requisito para obtener el título o grado de Maestro en Administración con Formación en Organizaciones, autorizo a la Dirección del Sistema de Bibliotecas Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH), a que realice la difusión de la creación intelectual mencionada, con fines académicos para que contribuya a la divulgación del conocimiento científico, tecnológico y de innovación que se produce en la Universidad, mediante la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Consulta del trabajo de título o de grado a través de la Biblioteca Digital de Tesis (BIDITE) del Sistema de Bibliotecas de la Universidad Autónoma de Chiapas (SIBI-UNACH) que incluye tesis de pregrado de todos los programas educativos de la Universidad, así como de los posgrados no registrados ni reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT.
- En el caso de tratarse de tesis de maestría y/o doctorado de programas educativos que sí se encuentren registrados y reconocidos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), podrán consultarse en el Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Chiapas (RIUNACH).

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; a los 18 días del mes de Febrero del año 2021.

Alberto Burguete Riquelme  
Nombre y firma del Tesista o Tesistas

# **DEDICATORIAS**

**A Dios ante todo y sobre todo.**

**A mi Padre como homenaje póstumo, gracias por enseñarme a aprender y practicar.**

**A mi Madre por su infinito amor. Te adoro.**

**A mis hijos Juan Ramón, Diego Alberto, Montserrat y Lucka son mi razón de ser y orgullo. Los amo.**

**A mi Berthita te amo nunca te olvidare.**

**A mis hermanos por su apoyo y comprensión.**

**A mis hermanos de puerto seguro gracias por formar parte de mi familia.**

**A Lázaro, Carlos y Mario con quienes soñamos y creamos Fucho.**

**A Eduardo, Carlos y Reynol compañeros de esta aventura gracias por su apoyo.**

## **ÍNDICE GENERAL**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **CAPÍTULO 1. PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.1 Planteamiento del problema de investigación</b>          | <b>5</b>  |
| <b>1.2 Determinación de los objetivos de investigación</b>      | <b>11</b> |
| <b>1.3 Justificación de la investigación</b>                    | <b>12</b> |
| <b>1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación</b> | <b>13</b> |

#### **CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>2.1 Aspectos básicos del desarrollo institucional</b>             | <b>14</b> |
| 2.1.1 Evolución de la profesionalización al desarrollo institucional | <b>14</b> |
| 2.1.2 Diversos conceptos e importancia                               | <b>17</b> |
| 2.1.3 Características principales                                    | <b>21</b> |
| 2.1.4 Elementos sustanciales   | <b>23</b> |
| 2.1.5 Componentes básicos  | <b>31</b> |
| 2.1.6 Principales problemáticas en la implementación                 | <b>32</b> |
| <b>2.2 Conceptos básicos de la procuración de fondos</b>             | <b>33</b> |
| 2.2.1 Definición y caracterización                                   | <b>33</b> |
| 2.2.2 Etapas y elementos principales                                 | <b>36</b> |
| 2.2.3 Fuentes de financiamiento                                      | <b>40</b> |
| 2.2.4 Tipos de campañas financieras                                  | <b>46</b> |
| 2.2.5 Pecados capitales en la procuración de fondos                  | <b>57</b> |
| 2.2.6 Código de ética y declaración de derechos del donante          | <b>58</b> |

#### **CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

|   |           |
|---|-----------|
| <b>3.1 Generalidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil</b> | <b>64</b> |
| 3.1.1 Antecedentes históricos y trascendencia                       | <b>64</b> |

|   |            |
|---|------------|
| 3.1.2 Marco legal   | 74         |
| 3.1.3 Clasificación general   | 78         |
| 3.1.4 Situación actual  | 80         |
| 3.1.5 Perspectivas de evolución                                     | 82         |
| <b>3.2 Caracterización de la Fundación Fucho</b>                    | <b>83</b>  |
| 3.2.1 Antecedentes históricos                                       | 84         |
| 3.2.2 ¿Por qué se creó Fucho?                                       | 84         |
| 3.2.3 Estructura orgánica   | 86         |
| 3.2.4 Misión, visión y valores                                      | 87         |
| 3.2.5 Líneas de acción  | 88         |
| <b>CAPÍTULO 4. DESARROLLO METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO</b>    |            |
| <b>4.1 Definición del alcance de la investigación</b>               | <b>91</b>  |
| <b>4.2 Formulación de la hipótesis de la investigación</b>          | <b>92</b>  |
| <b>4.3 Selección de la población y (delimitación de la muestra)</b> | <b>95</b>  |
| <b>4.4 Selección y diseño de los instrumentos de investigación</b>  | <b>99</b>  |
| <b>CAPÍTULO 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>   |            |
| <b>5.1 Procesamiento de resultados</b>                              | <b>104</b> |
| 5.1.1 Tabulación estadística  | 104        |
| 5.1.2 Representación grafica  | 104        |
| <b>5.2 Análisis e interpretación de resultados</b>                  | <b>104</b> |
| <b>CONCLUSIONES GENERALES</b>                                       | <b>123</b> |
| <b>FUENTES DE CONSULTA</b>  | <b>125</b> |

## **CAPÍTULO 1 PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

Todo trabajo de investigación tiene su origen en algún aspecto social que se ha identificado como necesario analizar para proponer una mejora que impacte, así es que en este capítulo iniciaremos planteando el problema de investigación, seguido de esta descripción se determinan los objetivos que se desean lograr con este trabajo, posteriormente se hace una justificación pormenorizada de la investigación y por último se delimita el espacio y tiempo de aplicación del mismo.

### **1.1 Planteamiento del problema de investigación**

El desarrollo institucional es un concepto relativamente nuevo en el mundo de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), en un estudio sobre este tema elaborado por Procura AC<sup>1</sup>, “desarrollo institucional se refiera a la responsabilidad de administrar actividades relacionadas con el análisis, planeación, ejecución, control y evaluación de la procuración de fondos y programas de relaciones públicas”, (Otoala, 2003:12).

Anteriormente se hablaba de la profesionalización del tercer sector, también se le ubicó como fortalecimiento institucional, pero con el pasar del tiempo y el crecimiento exponencial de este tipo de organizaciones fue necesario darle un sentido más técnico con base en su evolución con un concepto que abarcara más aspectos de una buena gestión operativa y administrativa.

De acuerdo con San Román (2000:205), el desarrollo institucional “asegura y prevee el futuro crecimiento de la organización antes de que esta se enfrente a problemas financieros que le impidan cumplir su misión. Hay una variedad de factores que contribuyen a la estabilidad de la organización sin fines de lucro”. En la misma opinión de San Román (2000) sus aspectos más importantes incluyen:

- Una misión clara, concisa y consensada de los constituyentes de la organización.

---

<sup>1</sup> PROCURA A.C. es una organización social dedicada a capacitar y fortalecer a las OSC

- Proyectos que respondan eficazmente a las necesidades de la comunidad.
- Estatutos vigentes que reflejen la realidad y necesidades actuales de la organización y que incluyan procesos para asegurar la transición del liderazgo y poder.
- Un patronato o consejo activo de miembros comprometidos con la misión y dispuestos a usar sus contactos personales a favor de la obra.
- Un plan estratégico a mediano y largo plazo que incluya objetivos claros y medibles e instrumentos para su evaluación.
- Un equipo de personal capacitado y comprometido con la misión.
- Políticas y procedimientos internos que aseguren la buena administración de todos los recursos.
- Una sana administración financiera que vigile la transparencia y enfatice la responsabilidad fiduciaria de la organización.
- Un equipo de voluntarios comprometidos.
- Una cultura organizacional que fomente la diversidad de opiniones, el trabajo en equipo, la comunicación abierta, la innovación y la flexibilidad.

Como puede observarse las OSC no solo deben atender su causa con entusiasmo, ahora deben comprender la responsabilidad social que tienen con diversos actores con los que interactúan, “desarrollo institucional es un proceso participativo y creativo de cambio planeado para desarrollar el potencial de una organización en relación con su misión, su naturaleza social y su contexto.” Project Concern<sup>2</sup> (2003:17); este concepto no solo abarca instrumentos administrativos y operativos también requiere de tener fundamentos e instrumentos legales que den garantía y trascendencia social. “Consiste en ajustes marginales al conjunto de reglas, normas y cumplimiento obligatorio que constituyen el marco institucional”, (North, 1990:110).

Por otro lado, además de la importancia del desarrollo institucional es claro que toda acción altruista requiere de recursos principalmente financieros para poder cumplir con la causa, este aspecto fue desarrollándose conforme empezó a

---

<sup>2</sup> Project Concern es una organización de desarrollo global que impulsa la innovación en el sector social



profesionalizarse el sector social, principalmente se vinculaba con un conjunto de acciones de relaciones públicas y mercadotecnia. En palabra de San Román (2000:216), el termino procuración de fondos “se refiere a un proceso administrativo basado en principios de mercadotecnia y que se realiza de forma constante dentro de la organización.”; actualmente como parte preponderante de este proceso se ha puesto un énfasis en el desarrollo de relaciones con donantes que se conviertan en los principales inversores sociales de los programas y proyectos institucionales, “posibilidades de atraer y conservar donantes y de crear nuevas alternativas de financiamiento, depende del compromiso que puedan generar hacia la causa que las convoca y de la confianza que despierten en la sociedad”, (Frydman, 2003:14).

La participación y trabajo en equipo es de suma importancia para que el éxito financiero de la organización, Noriega y Murray (1995:46), menciona que “procuración de fondos es el esfuerzo de un grupo de personas comprometidas con una causa, que trabajan en equipo de forma organizada y eficiente para alcanzar una meta económica definida, en un periodo determinado”, aquí se hace referencia muy clara que estas organizaciones requieren de varias personas llámense socios, consejeros, empleados y voluntarios que participen activamente con procedimientos claros y precisos.

Cada vez son más personas y organizaciones que ponen énfasis en utilizar metodologías e instrumentos técnicos probados para cumplir con su misión, en otro estudio elaborado por Procura A.C. sobre este tema Rosso (2003:8), menciona que:

Hay toda una disciplina en la procuración de fondos, que avanza en orden lógico a partir de la preparación pasando por la planeación, la ejecución del programa y el control del mismo. Esta secuencia metódica puede describirse como un todo continuo o ciclo de procuración de fondos.

Tal ha sido el crecimiento de este sector principalmente en los Estados Unidos que grandes representantes de doctrinas de management y administración moderna se han dado a la tarea de aportar sus ideas y recomendaciones a quienes desean desarrollarse en este medio, “es crear un grupo de interesados que sostenga a la

organización porque esta lo merece. Incluye el llamamiento al corazón, pero también se debe apelar al cerebro y tratar de organizar un esfuerzo continuado”, (Drucker, 2001:48).

Las OSC deben replantear sus procesos y acciones, vinculando sus resultados en la recaudación de fondos; instituciones históricas en nuestro país como Educación Teresiana A.C. han modificado su gestión entendiendo que cada vez es de mayor relevancia el buen funcionamiento de la organización abarcado aspectos que van más allá de una mera administración Otaola (2003:27) al respecto menciona:

Si tienes en tus manos la posibilidad de ofrecer soluciones concretas a necesidades importantes en nuestro mundo y necesitas recursos para lograr tu objetivo, no dudes en profesionalizar tu actividad y tus resultados se multiplicarán. Cuando una causa vale la pena siempre encontrara como promoverla, impulsarla, desarrollarla y financiarla.

Algunos autores señalan que las organizaciones no solo deben analizarse interiormente, sino que es necesario que empiecen a visualizar el ecosistema en que actúan, las tendencias y experiencias que hayan demostrado éxito en otras latitudes, también es necesario abrir su información y resultados, ser transparentes y rendir cuentas, (Kelley 2000:85), pone énfasis en este asunto mencionando:

La experiencia de los donantes les ha enseñado a todos que hace falta una organización de la sociedad civil que conozca su entorno, que den al clavo cuando trabaja para mejorarlo, que perdure y - ¿Por qué no decirlo? – no me robe. La gran pregunta del donante, entonces es: ¿en qué organización confío?

“Al hablar de sustentabilidad de una organización no podemos enfocarnos exclusivamente hacia formas de generar dinero, sino que es indispensable poner atención paralelamente al desarrollo institucional. Una realidad ineludible es que para lograr implementar la procuración de fondos en forma efectiva y sostenida el desarrollo institucional es indispensable.” San Román (2000:204) como indica la autora estos conceptos son interdependientes y aplicados de manera eficiente y eficaz, fortalecen a la institución y generan confianza. Lo anteriormente citado es

reiterado como un proceso que cualquier emprendedor social debe tener enfocado en su actuar diario, “para recaudar los recursos financieros necesarios se requiere de una buena administración y credibilidad. Los dos elementos son interdependientes e inseparables para lograr el éxito y deben evolucionar en forma conjunta”, (San Román, 2000:205).

A pesar de que como cualquier procedimiento puede tener éxito o fracaso, el realizar las operaciones de la organización con metodología y orden maximiza las posibilidades de cumplir con las metas y ofrecer resultados satisfactorios, Frydman (2003:14), establece:

El desarrollo de fondos requiere de cuatro ingredientes básicos: sentido común, organización, compromiso y constancia la combinación de esos ingredientes da como resultado un trabajo sólido y continuo que garantiza el desarrollo de un programa de fondos efectivo y con resultados que permitirán el logro de los proyectos institucionales.

De igual forma Noriega, et al (2003:33) indican, “podemos asegurar a las instituciones que, si siguen en orden la planeación y estructuración de los programas de obtención de fondos con el fin de lograr metas y objetivos específicos, en la gran mayoría de los casos el éxito estará asegurado.”

No es raro que también se empiecen a utilizar conceptos que anteriormente eran exclusivos del sector empresarial, esto nos habla de una visión más amplia y metodológica de la nueva gestión social, “La institución sin fines de lucro necesita una estrategia comercial que integre al cliente y la misión. Una entidad eficiente también necesita poseer estrategias de mejoramiento constante e innovación.” Drucker (2001:85), otro autor reconocido Kaplan (1999) en Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo<sup>3</sup> (2007:39), se asevera que, “se propone trabajar los elementos intangibles, esto incluye definir su marco conceptual, entender su cultura organizacional, definir su visión y estrategias organizacionales para lograr sus propósitos.”

---

<sup>3</sup> Es un espacio en el cual empresarios, expertos y académicos intercambian experiencias, recomendaciones y conocimientos que ayudan a la adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo en las organizaciones

Otro aspecto fundamental es la percepción de la sociedad, cada día la imagen pública de las organizaciones está más expuesta hemos visto que el no saber atender a los diferentes públicos puede traer consecuencias desastrosas, Seffin (1998:467). Reconoce puntualmente que:

Las organizaciones voluntarias deben incorporar las ideas de responsabilidad y de medición de resultados en su concepción organizativa, estructura y operaciones. Dicho de otro modo, el público confía en que utilizamos nuestros recursos de manera prudente, justificada y más importante aún, para llegar a nuestros objetivos.

Todo lo anteriormente citado nos permite analizar la situación actual de la OSC objeto de la investigación, desde su concepción en el año 2009 la Fundación Fucho AC realizó un proceso de planeación estratégica donde se definieron entre otros conceptos la misión, visión, valores institucionales, objetivos y estrategias en ese momento se inició a la par trabajos para definir el modelo de atención y gestión administrativa. Hacía falta mucho para consolidar una organización eficiente y sólida.

En junio del presente año se actualizaron los componentes de la planeación estratégica con base en información internacional, nacional y estatal sobre el público objetivo niños y jóvenes, de lo anterior se derivaron cinco líneas de acción estableciendo que una de ellas sería la sustentabilidad y transparencia financiera lo cual lleva a establecer un modelo de gestión realmente profesional.

Uno de los objetivos primordiales desde su concepción fue el de garantizar una solidez financiera, como toda OSC para poder cumplir con su causa es indispensable tener recursos suficientes para echar a andar el proyecto y mantenerlo, pero no se ha logrado tener un verdadero desarrollo de relación permanente con donantes para tener tranquilidad presupuestal. Como cualquier organización es necesario tener bases sólidas para lograr resultados satisfactorios. Estableciendo un buen proceso de desarrollo institucional esto a su vez debe repercutir en información y herramientas técnicas que harán que la sociedad perciba profesionalismo y transparencia, lo cual a su vez debe de influir en el proceso de

recaudación de fondos eficiente que permita cumplir con la misión de la organización.

Las preguntas que dieron origen al planteamiento del problema son las que a continuación se detallan:

- ¿Qué es desarrollo institucional?
- ¿Qué es la procuración de fondos?
- ¿Cómo influye el desarrollo institucional en la procuración de fondos?
- ¿Cómo es el desarrollo institucional en la fundación Fucho A.C.?
- ¿Cómo es la procuración de fondos en la fundación Fucho A.C.?
- ¿Cómo influye el desarrollo institucional en la recaudación de fondos en la fundación Fucho A.C.?

## **1.2 Determinación de los objetivos de investigación**

Los objetivos son las situaciones a las que queremos llegar, estos deben expresarse de manera clara y precisa, ya que determinaran si realmente el objeto de la investigación se cumple. Como lo expresan Hernández, Fernández y Baptista (2018:37). “los objetivos deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas”, con base al planteamiento del problema se ha identificado lo siguiente:

Objetivo general

Demostrar que el desarrollo institucional en la Fundación Fucho A.C. impacta en la procuración de fondos.

Objetivos Específicos

- Definir claramente el desarrollo institucional su evolución y principales elementos
- Conocer ampliamente la procuración de fondos, sus métodos y características esenciales

- Relacionar la incidencia del desarrollo institucional en los resultados del proceso de procuración de fondos
- Describir el desarrollo institucional, su impacto y áreas de oportunidad en la Fundación Fucho A.C.
- Examinar los métodos de procuración de fondos y su eficacia en la sustentabilidad de la Fundación Fucho A.C.
- Probar el impacto del desarrollo institucional como base del proceso de recaudación de fondos de la Fundación Fucho A.C.

### **1.3 Justificación de la investigación**

Es menester de cualquier trabajo de investigación dar a conocer en principio si realmente el tema que se aborda cumple con ciertas características que lo hagan necesario y factible.

Recordemos que hay una responsabilidad de aportar conocimientos a la sociedad interesada en el tema, si lo desarrollamos a partir de suposiciones superficiales esto hará que nuestra investigación carezca de valor y trascendencia. Se deben explicar claramente las razones y motivos por los cuales se realiza el trabajo. Principalmente considerando a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Para que servirá y a quien le sirve?
- ¿Trascendencia, utilidad y beneficios?
- ¿Realmente tiene algún uso la información?
- ¿Se va a cubrir algún hueco de conocimiento?
- ¿Se va a utilizar algún modelo nuevo para obtener y recolectar información?

Como se ha manifestado la participación de las OSC en la solución de problemáticas que aquejan a la sociedad cada día cobra mayor importancia, sin embargo, también hay una realidad que muchas de estas organizaciones se crean con un mayor nivel de entusiasmo y poco seguimiento técnico y operativo lo que de alguna manera crea incertidumbre en el devenir de las mismas. Este todavía es un

sector que se caracteriza por tener carencias económicas y un insuficiente grado de profesionalización esto repercute principalmente en que muchas de ellas tienen periodos de vida muy cortos y por ende quienes eran beneficiarios de esa causa quedan totalmente desprotegidos.

Atendiendo los criterios para evaluar la importancia de una investigación propuesta por Hernández, et al (2018), la importancia de esta investigación radica en su relevancia social, ya que de inicio beneficiará a las OSC ya que se contará con una herramienta de consulta y apoyo para entender cuál es la importancia de desarrollar programas con metodología debidamente sustentados, esto permitirá que se logre la consolidación de sus actividades garantizando su estabilidad financiera y operacional; por otro lado también a la población objetivo, ya que ser apoyados por una organización profesional y responsable estos tendrán la certeza que realmente habrá un impacto en mejorar su calidad de vida.

Igualmente se garantizará a los donantes e inversores sociales que sus aportes serán ejercidos con transparencia, eficacia y eficiencia, dándole un valor añadido a esta vinculación. Por último y no menos importante está el hecho de cumplir con las obligaciones y requerimientos que por ley corresponda atender en tiempo y en forma. Esto dará una imagen de confianza y certeza.

#### **1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación**

Actualmente la fundación Fucho realiza acciones en diversos municipios del Estado de Chiapas, la idea es consolidar el proyecto a nivel estatal, estableciendo alianzas con diversos actores de la sociedad. Para el presente trabajo de investigación se realizará el análisis y desarrollo del mismo en la ciudad capital del estado Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Se considera que el tiempo necesario y pertinente para desarrollar estos trabajos se efectuaran un periodo de tiempo que abarcara cuatro meses partiendo como fecha base el 15 de agosto del 2019, finalizando el 15 de diciembre de ese mismo año esto en base a los criterios de investigación.

## **CAPÍTULO 2. CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Derivado del capítulo anterior en este se realiza un análisis de las dos variables determinadas para conceptualización del objeto de estudio, para lo cual se hace primero una descripción de los aspectos básicos del desarrollo institucional y sus principales tendencias; después corresponde hacer lo propio conceptualizando la procuración de fondos y todos sus elementos.

### **2.1 Aspectos básicos del desarrollo institucional**

El desarrollo institucional es la primera variable que abordaremos en el desarrollo de este trabajo de investigación partiremos de como se ha ido generando este concepto en el tercer sector, después analizaremos la opinión de varios autores expertos en la materia haciendo énfasis en su importancia, parte fundamental de este análisis señalar las características principales y posteriormente abordaremos los elementos sustanciales que la integran, más adelante desarrollamos los componentes básicos que son indispensables para su evaluación y por último se describen las principales problemáticas que se podrían encontrar en el proceso de su implementación.

#### **2.1.1 Evolución de la profesionalización al desarrollo institucional**

Las OSC se han caracterizado a través del tiempo por ser creadas para atender una causa social, muchas veces que afectan directa o indirectamente a quienes las conforman, en un principio se utilizaron mecanismos que tenían que ver con caridad, entendiendo a esta como la necesidad inmediata que tiene el prójimo. Conforme fueron avanzando en sus actividades, muchas de ellas se vieron rebasadas tanto en sus acciones como financieramente.

Los directivos y personal de las OSC se han dado cuenta de que paso la época de poder operar una obra “como Dios les da a entender”, con equipo rudimentario y



procedimientos de tipo casero. Organizaciones chicas e incipientes, grandes y establecidas, de presupuestos limitados o amplios, han admitido la necesidad de integrar practicas comunes dentro de la iniciativa privada en sus operaciones diarias con el fin de operar en forma más eficiente y eficaz; la necesidad de dichas prácticas fue detectada desde la década de los sesenta.

Desde la época mencionada, autores y profesores reconocidos en materia de administración de empresas como Peter Drucker y Philip Kotler, ya habían identificado la creciente importancia del sector, y publicaron textos enfocados a la problemática específica de las OSC'S.

Estados Unidos inició el proceso de profesionalización de este sector y este proceso ha sido continuo hasta nuestros días, Lara (2000:3), menciona:

La sociedad estadounidense ha adoptado diferentes métodos, esquemas organizativos, instrumentos y otras acciones que permiten la depuración de un sistema eficaz de acción y comunicación. También ha logrado delimitar responsabilidades, aplicar reglamentos y definir áreas de acción entre la sociedad, el sector empresarial y el gobierno.

Sobre todo, se puede remarcar que la alianza creada entre las OSC y las empresas han dado como resultado el inicio de una profesionalización del sector.

La profesionalización se empieza a visualizar en un contexto más amplio, según Molina, Valdés, Albarrán y Torres, (2001:73)

Esta tiene que ver con el surgimiento y desarrollo de áreas o instancias dedicadas a responder la problemática en cuatro grandes áreas de la organización y el funcionamiento de las instituciones filantrópicas:

- La cuestión conceptual, que son, que quieren decir, que implicaciones para la acción tienen los conceptos de filantropía, asistencia social, promoción del desarrollo etc.
- El aspecto financiero administrativo, es decir la parte de la estructura interna de las instituciones encargada de resolver los problemas de financiamiento del proyecto y de administrar los recursos de todo tipo.

- El área operativa, la responsable de poner en práctica los proyectos o de ofrecer los servicios de la población escogida.
- La cuestión relativa a la comunicación o vinculación de las instituciones filantrópicas entre sí y de estas con la sociedad.

Es decir, se le empezó a exigir a las OSC mayor grado de profesionalización, eficacia y eficiencia en las labores que desarrollaban, que empezaran a dar a conocer los resultados de sus actividades, en ese contexto las empresas y los donantes empezaron a utilizar los términos de inversión y responsabilidad social, buscando formalizar sus aportaciones; el gobierno puso atención en este sector y empezó a crear leyes y reglamentos que guiaran los esfuerzos de estas y se delimitaran perfectamente sus derechos y obligaciones. Es aquí donde se inicia el cambio de la profesionalización al desarrollo institucional de las OSC.

El desarrollo institucional tiene sus antecedentes en el concepto de desarrollo organizacional y desarrollo institucional del sector empresarial que tuvo su apogeo en los años 80. En esa época como menciona Lewis (2001:22), “organizaciones como el International Council of Voluntary Agencies comenzaron a discutir, a través de algunas publicaciones, sobre la pertinencia de aplicar prácticas de gestión (management) y temas organizacionales al sector no lucrativo”. Aquí inicia un gran debate sobre qué camino deben tomar las OSC dando mayor importancia a la acción sobre la reflexión y planeación.

Actualmente existen cursos, seminarios, capacitaciones, talleres, conferencias y convenciones especializadas, que ofrecen a las personas interesadas oportunidades de profesionalizarse. Un indicador de la mayor profesionalización del sector es la aplicación de la tecnología de sistemas informáticos y de comunicación por medio del internet a las necesidades particulares de las organizaciones

No ha sido un camino fácil sobre todo en México por un lado existe una resistencia a utilizar herramientas que son más comunes en el sector empresarial y por el otro el hecho que se tiene un compromiso social con los beneficiarios de cada causa. Sin embargo, cada día están más visibles las acciones que estas realizan y la sociedad está más participativa de lo que sucede en su entorno. Por ello el

desarrollo institucional es una herramienta de un alto valor en la gestión de estas organizaciones, actualmente se cuenta con una mayor gama de posibilidades de fortalecer los resultados de estas y lograr una real sustentabilidad.

Algunas razones por las que vale la pena iniciar el proceso de desarrollo institucional en las OSC de manera continua y profesional son las siguientes:

- Probar. Permite probar a las OSC probar la comprensión del mercado y la aceptación de la misión.
- Obligar. Obliga a las instituciones a revisar su organización y sus procesos, y así lograr ser eficientes.
- Desarrollar. Mediante la búsqueda de fondos, las instituciones desarrollan un programa sensible de acercamiento para identificar los universos de donantes existentes y potenciales.
- Construir. Permite ir construyendo registros eficientes que constituyan el bando de información para planear todos los programas de obtención de fondos.
- Promover. Promueve la participación de dirigentes voluntarios de gran capacidad que proporcionen liderazgo, que donen y que inviten a otros a donar.
- Facilitar. Facilita y alienta la vinculación de las instituciones con la comunidad.

El desarrollo de una organización debe satisfacer dos objetivos generales:

Crear un entendimiento de la misión especial, el carácter único y los logros de la organización y por otro lado asegurar el soporte necesario en voluntad y recursos económicos, para la sustentabilidad y crecimiento de la institución.

### **2.1.2 Diversos conceptos e importancia del desarrollo institucional**

Como se citó en el punto anterior el desarrollo institucional tiene su antecedente en el sector privado, esto derivado de la necesidad de que las OSC mejoraran y

fortalecieran su gestión institucional. De acuerdo a la Coordinación general de planeación y desarrollo institucional de la Universidad de Guadalajara<sup>4</sup>, desarrollo institucional puede definirse como:

El cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

Por otro lado, Eade (1997:27) afirma que el desarrollo institucional, puede ser interpretado como:

- El medio a través del cual la organización se fortalece para llevar a cabo ciertas actividades.
- El proceso a través del cual se busca una mayor coherencia entre la misión, la estructura y las actividades de una organización.
- El fin, ósea, proporcionar a la organización los medios para sobrevivir y cumplir con su misión y objetivos.

En México se han realizado diferentes esfuerzos aislados por promover el fortalecimiento en la gestión de las OSC derivado de esto se creó una Agenda de fortalecimiento de la sociedad civil organizada e impulsada por Alternativas y Capacidades AC<sup>5</sup>, en la cual Gómez, Nieto, y Olvera, (2018:20) señalan que el desarrollo institucional consiste en:

Las capacidades que construye una organización para que sus actividades tengan un mayor impacto en la solución del problema público que busca atender e incluye capacidades en ámbito interno, como por ejemplo la procuración de fondos, así como las capacidades de impacto con el diseño de programas y su evaluación, y la conformación de alianzas y coaliciones.

---

<sup>4</sup> <http://www.copladi.udg.mx/desarrollo-institucional> Universidad de Guadalajara

<sup>5</sup> Alternativas y capacidades AC, es una organización dedicada a fortalecer las capacidades de incidencia de las OSC

El mismo gobierno federal a través de Indesol<sup>6</sup> organismo creado para tener una vinculación más estrecha con las OSC se ha preocupado por que estas se desarrollen en un entorno más profesional y de rendición de cuentas derivado de ello se han publicado materiales para lograr este objetivo, en uno de ellos HOOR Tejiendo puentes AC<sup>7</sup> (2017:8), define el desarrollo institucional como,

Las acciones que sus recursos humanos, sean fundadores, directivos, consejeros o patronos, personal operativo y voluntarios, realizan en favor de la organización a fin de transitar de una situación de improvisación frente al problema social que se enfrenta a una que ha cimentado sus sostenibilidad o permanencia en el tiempo al incluir procesos de gestión, productividad, calidad y evaluación permitiendo con ello atención social de manera más eficaz y eficiente.

Como se puede observar son variadas las concepciones en torno al desarrollo institucional, por ello Carrillo, García y Tapia, (2006:17) consideran sobre este tema lo siguiente:

Existen dos tendencias principales en su conceptualización; la primera es la postura técnica, que tiene que ver con mejoras en procesos internos orientados a garantizar el uso óptimo de los recursos, la eficiencia de la organización y la calidad de sus programas y la segunda, es una postura política o social, que tiene que ver con la visibilidad y el posicionamiento del trabajo de las organizaciones, como elementos clave para incidir en proceso más amplios de cambio social.

Cabe destacar la precisión que hace Project Concern (2003), refiriéndose a este tema como, “un proceso participativo y creativo de cambio planeado para desarrollar el potencial de una organización en relación con su misión, su naturaleza social y su contexto”.

Es verdad que algunas organizaciones han sobrevivido y hasta florecido durante años sin tener un plan estratégico o un voluntariado. Sin embargo, si los líderes

---

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Desarrollo Social

<sup>7</sup> HOOR Tejiendo puentes AC es una Organización que realiza acciones de fortalecimiento a personas y organizaciones para beneficiar su entorno

sociales comprenden y aceptan su responsabilidad en términos de asegurar la continuidad y la permanencia de su institución, les incumbe atender el desarrollo institucional y todas sus ramificaciones en forma integral para cimentar su bienestar a largo plazo. Una realidad inevitable es que, para lograr implementar la procuración de fondos en forma efectiva y sostenida, el desarrollo institucional es indispensable. Es por ello como se puede ver en la figura 1 para iniciar un proceso de desarrollo institucional es necesario demostrar responsabilidad, buena administración, liderazgo comprometido y, ante todo, resultados.

Figura 1 Proceso de desarrollo institucional



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo institucional es resultado de la madurez y el tamaño de la organización. Se crea paso a paso, a través del tiempo y encaminado por las necesidades internas y los recursos financieros. La relación simbiótica entre el cumplimiento de la misión y la necesidad de fortalecer los aspectos institucionales es evidente. Para poder implementar proyectos eficaces se requiere de fondos; para recaudar los recursos financieros necesarios se requiere de una buena administración y credibilidad. Los

dos elementos son interdependientes e inseparables para lograr el éxito, y deben evolucionar en forma conjunta.

Con el desarrollo institucional se busca que las OSC sean profesionales, sostenibles, articuladas y que tiendan puentes entre distintos sectores, que mantengan altos estándares éticos y cuente con las capacidades para contribuir efectivamente a la solución de problemas públicos, al desarrollo social y democrático.

El fortalecimiento institucional es de vital importancia y fundamental ya que en la medida que las OSC construyan más y mejores capacidades su impacto en el desarrollo del país será mayor. Esto logrando tener incidencia en políticas públicas como un elemento que puede ayudar a que el impacto del trabajo de estas se multiplique, contribuyendo de mejor manera a la solución del problema público que atienden.

### **2.1.3 Características principales del desarrollo institucional**

Como cualquier proceso de cambio y evolución el desarrollo institucional debe cumplir con ciertas características para una adecuada implementación, la primera tiene que ver con que debe de ser totalmente incluyente es decir deben de participar todos los que integran las OSC desde el consejo directivo hasta los voluntarios como lo establece Ingram (1991:22) “son muchas las responsabilidades de los integrantes de un consejo directivo pero las principales son determinar la misión y propósitos, garantizar la planificación eficaz, promover la visibilidad y la transparencia de la organización”, para lograr esto el desarrollo institucional debe presentar las siguientes características:

- Fija objetivos
- Determina las estrategias disponibles y las más adecuadas
- Analiza el potencial por cada grupo de apoyo y cada estrategia
- Segmenta cada objetivo por estrategia

- Establece un calendario de actividades para cada estrategia, incluyendo cifras de referencias de ingresos
- Determina las responsabilidades en cuanto a las estrategias y las solicitudes a particulares
- Crea el presupuesto para fundear cada estrategia
- Determina las necesidades en cuanto a mercadotecnia para respaldar cada estrategia.
- Fomenta entre los voluntarios y el personal operativo, la comprensión y el sentimiento de identificación con la organización
- Involucra a los grupos de apoyo principales, incluyendo al consejo directivo, el comité de desarrollo, el personal, los voluntarios y a los donantes
- Recopila y analiza experiencias previas
- Potencializa los recursos de inversión disponibles

El cambio es una realidad en la vida de toda organización, puede incidir en los subsistemas principales, las estructuras y procedimientos de la organización. Para seguir siendo competitivas, todas las organizaciones deben anticiparse y analizar, la competencia en su mercado y manejar adecuadamente las diversas fuerzas que hacen inevitable el cambio.

La implementación del desarrollo institucional debe ser intencional, es decir, deben de estar de acuerdo todos los integrantes que se entra en un proceso de cambio y que a pesar de las visiones personales debe haber una plena conciencia colectiva que lo que se busca es fortalecer a la organización y sistematizar los procesos. Este debe ser un procedimiento planificado, al ser la principal intención de este cambio generar orden es necesario que se establezca un plan de trabajo detallado con objetivos, metas, tiempos y responsables.

Para mantener en orden la OSC en este proceso de desarrollo institucional se debe:

- Tener una misión clara y concisa.
- Asegurarse que los patronos, donantes y el personal conozcan la misión.
- Contar con una visión que permita a la organización pensar en grande.
- Promover un plan estratégico a largo plazo en la organización.



- Desarrollar un plan de acción que cuente con tiempos, presupuestos y responsables.
- Desarrollar un caso atractivo.
- Tener políticas de aceptación de donativos antes de solicitar donativos mayores.
- Agradezca los donativos a tiempo y suficientemente.
- Mantenga su sentido del humor.

#### **2.1.4 Elementos sustanciales del desarrollo institucional**

Para tener éxito en el proceso de fortalecimiento en las OSC es necesario que estas cuenten con elementos que permitan desarrollar su trabajo de manera ordenada y profesional, para poder tener un verdadero impacto en la causa que atienden, en este sentido Carrillo, et al; (2006:22), establecen que:

El tema cubre casi todos los temas que tienen que ver con el desempeño de las OSC, incluyendo finanzas, planeación, procuración de fondos, recursos humanos, sistemas operativos, relaciones públicas y diseño y evaluación de programas, por mencionar algunos. Para otros, tiene que ver principalmente con las prácticas de gestión y de uso de recursos de la organización

Al ser un proceso relativamente nuevo en este sector estos elementos han ido en incremento, a continuación, se mencionan cuáles son y una breve descripción de cada uno.

#### **Plan estratégico.**

Este documento es fundamental no solo para el sector social, también en la iniciativa privada es de mucha utilidad ya que se le reconoce como una carta de navegación de la organización, de acuerdo con Münch (2008:13) la define como:

Define los lineamientos generales de la planeación de la organización, la realizan los altos directivos para establecer planes generales; generalmente es a mediano y largo plazos, y abarca a toda la

organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y visión de la misma.

Para efectos del sector social es una promesa a la sociedad por escrito que guía el camino hacia un resultado concreto. Es resultado del trabajo de diversas personas dedicadas a recabar información y a tomar decisiones difíciles respecto a la dirección y la misión generales de la organización.

Un plan escrito es el resultado de un proceso de planeación estratégica, en el se describe de forma apropiada el proceso de planeación y las decisiones adoptadas y expone con precisión las estrategias para lograr los objetivos. Este documento debe ser comprensible para las personas de la comunidad que no participaron en el proceso de su elaboración, así como para los líderes actuales y futuros de la organización. Es también un documento de comunicación que es una fuente de consulta frecuente y un manual del usuario para el personal operativo, los miembros del consejo directivo y de los comités.

El proceso de la planeación estratégica es el siguiente:

- Promover el consenso dentro de la organización sobre la necesidad de implementar un proceso de planeación.
- Determinar si será necesario contar con asesoría externa, para que dirija el proceso.
- Diseñar el modelo para la planeación.
- Constituir el comité de planeación.
- Revisar el proceso de planeación y el papel del comité.
- Aclarar los valores del grupo.
- Analizar el entorno operativo del mercado.
- Revisar la misión de la organización.
- Determinar la dirección estratégica y fijar objetivos.
- Formular las estrategias o programas.
- Determinar las actividades, el cronograma de actividades y los recursos necesarios.

- Determinar la factibilidad financiera del plan.
- Redactar el anteproyecto del plan y solicitar la aprobación.
- Elaborar los planes de trabajo anuales, incluyendo el plan de desarrollo.
- Llevar a cabo los programas y las actividades.
- Controlar y evaluar los resultados del plan.

### **Plan de desarrollo o caso.**

Este documento es una justificación de la causa que atiende la OSC y datos institucionales para su localización, en palabras de San Román (2000:217), este es:

Un documento interno que centraliza en un solo escrito todos los datos de una organización, su propósito es justificar la existencia de la institución hoy, así como la necesidad de apoyarlo en un futuro. Contiene todas las respuestas a todas las preguntas que pueden surgir acerca de la organización y su operación.

El caso es la concentración o la documentación de toda la información sobre la causa de la organización y de las razones por las que merece apoyo filantrópico. La definición del caso es un documento más breve y específico para una determinada campaña o grupo de apoyo. El contenido que debe cubrir caso es el siguiente:

- La causa
- Misión
- Objetivos
- Metas
- Estrategias y tareas
- Necesidades de la organización
- Presupuesto
- Historial financiero
- Personal operativo
- Instalaciones

### **Plan de mercadotecnia social.**

La mercadotecnia social de acuerdo con Kotler y Roberto (1989:29) es una estrategia que sirve para: “cambiar una conducta. Combina los mejores elementos de los planteamientos tradicionales de cambio social con una planificación integrada y un marco de acción, y utiliza los avances en la tecnología de las comunicaciones y en las habilidades de marketing”, es decir determina la manera en la cual deben de comunicarse los mensajes referentes a la organización a universos de donantes y mercados específicos.

El plan de mercadotecnia debe contener los siguientes aspectos claves:

- Segmentación del mercado o diferentes estrategias para entender a los diferentes universos de donantes y a los diferentes mercados a los que sirve.
- Considerar la imagen como un aspecto clave en la labor de mercadotecnia. Es importante que el universo de donantes de una OSC tenga una imagen clara de ella en cuanto a su relación con sus necesidades.
- Reconocer el nicho de su organización o su posicionamiento en el mercado.

### **Plan operativo.**

Las operaciones son las funciones centrales de toda organización. Es donde se implementan y producen resultados de la organización, estas operaciones deben de coordinarse entre los diferentes departamentos para que los roles de cada quien estén bien definidos. También deben clarificar las metas y objetivos de los proyectos que deben implementar los diferentes componentes de la organización, según Münch (2008:13), “su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización”, este es a corto plazo y determina las actividades que deben desarrollar tanto el personal como los voluntarios. Se refiere pues a la asignación previa de las tareas específicas que deben de realizar las personas en cada una de sus unidades de operación. Las principales responsabilidades de un área operativa son:

- Manejar recursos humanos

- Definir metas y objetivos de proyectos y actividades actuales
- Manejar proyectos y procesos
- Proveer sistemas estandarizados y herramientas de operación
- Ubicar y utilizar recursos adecuadamente a lo largo de la estructura

Entonces la planeación operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operación. Se basa en los lineamientos de la planeación estratégica y táctica, generando proyectos operativos y acciones específicas para el logro de los objetivos. Las características más sobresalientes de la planeación operativa son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre periodos reducidos
- Su parámetro principal es la eficiencia.

Para el desarrollo de cada uno de los planes operativos y el logro de sus objetivos a corto plazo estos son asignados a cada uno de los responsables de área o proyecto según corresponda. El seguimiento de la planeación operativa se realiza por medio de la exposición de resultados, en sesiones de cuerpo directivo, en base mensual. Cada uno de los diferentes departamentos presenta sus indicadores de desempeño que incluyen los objetivos operativos anuales y la situación actual mensual, además de un gráfico para analizar la tendencia de cada uno de los indicadores. Los componentes de la planeación operativa son:

Actividades estas son parte del proyecto que consume los recurso (tiempo, dinero, información, talento, equipo, materiales, infraestructura) y, por lo tanto, donde reside el costo del mismo. Son los componentes del proyecto a través de los cuales se obtendrán los productos. Las actividades representan la vida operativa del proyecto y su ordenamiento temporal crea el cronograma, mientras que la definición de sus

costos y distribución del tiempo genera el presupuesto del proyecto. Las actividades son redactadas utilizando verbos infinitivos o palabras que denotan acción.

Indicadores la eficiencia del método de planeación operativa, es determinada, mediante el cumplimiento de los objetivos a corto plazo y su contribución en el logro de los objetivos estratégicos. La forma más objetiva para medir el logro de los objetivos es mediante la medición y cambio de indicadores. Estos son todos los datos cuantitativos y objetivos que indican o reflejan el estado de la organización o de algunos de sus proyectos. Existen dos tipos de indicadores:

- De impacto se refieren a que estamos haciendo. Son los que reflejan el logro de la misión de la organización, en la comunidad o sector de la sociedad a la que se atiende.
- De desempeño se refieren a como lo estamos haciendo. Son los que reflejan la forma como se comportan cosas dentro de la organización.

Producto, servicios y resultados los productos de una organización suelen ser los servicios que presta a la comunidad. Los resultados son consecuencia directa y deliberada de las acciones, a veces son intangibles. La descripción de la calidad y cantidad de los productos y resultados esperados se conocen como términos de referencia del proyecto.

Mejora continua los resultados obtenidos a través de las acciones emprendidas son evaluados constantemente en cada una de las juntas que se realizan, así mismo de los planes estratégicos son analizados los resultados y los comparamos con nuestros planes operativos para que de esta manera se realicen las mejoras cuyos cambios van siendo registrados para comparar su avance, los cuales se documentan y se analizan los principales indicadores.

Es conveniente recordar que la organización debe establecer el marco de la planeación operativa, como consecuencia de la planeación estratégica, es decir, que todos y cada uno de los departamentos o procesos que configuran la organización, deben establecer sus planes operativos, derivados de las estrategias y objetivos establecidos en el ciclo de planeación estratégica, ejecutando las operaciones y las acciones estratégicas, revisando periódicamente los resultados y avances en el renglón de la competitividad, aplicando indicadores de eficiencia y

eficacia tomando las acciones correctivas o preventivas más adecuadas, dependiendo los resultados obtenidos.

Algunos tipos de planes que se derivan de la planeación operativa son los programas, los proyectos y los presupuestos, que son planes de aplicación única donde se detallan las actividades, su cronología el tiempo de duración, etc. En los presupuestos también se estipulan los recursos para las actividades. Otro tipo de planes se aplican en forma permanente, como las políticas y las reglas para uniformar la toma de decisiones y obtener cierta disciplina en el caso de las ultimas. Los procedimientos y los métodos nos sirven para formalizar aquellas actividades que se realizan con cierta frecuencia. Algunos tipos de planes operativos son:

### **Políticas y normas.**

Son lineamientos generales que expresan la misión de la organización y que tienen como finalidad delimitar el funcionamiento de la misma, dejando claro cuál es el ámbito de la operación y cuál es su alcance. Políticas, Fletcher (2003:9) las define como “una idea contenida en un documento escrito, ratificada por una autoridad legítima, que sirve como guía para realizar acciones”, sobre todo en el sector social es de suma importancia tener claro que hacer en cualquier circunstancia ya que los donantes y la sociedad están pendiente de su desempeño. Las políticas de una OSC pueden ser de los siguientes tipos:

- Políticas financieras
- Políticas sobre la ética de la organización
- Políticas de personal
- Políticas especiales para el consejo directivo
- Políticas de relaciones publicas

### **Procedimientos.**

Son la descripción escrita de la forma como se efectúan las actividades operacionales, mediante una secuencia lógica de pasos. Permiten mantener las memorias de la experiencia de forma estandarizada, la cual va logrando mejorar la eficiencia y la calidad de las operaciones de la organización. Generalmente incluyen las instrucciones para el uso de formatos.

### **Presupuestos.**

Son planes operativos que consisten en la previsión de los gastos futuros que han de realizar para poder ejecutar los planes y programas. Generalmente se realizan con base en cifras históricas y comportamientos pasados, con el fin de proyectarlos a futuro. Requieren de una gran capacidad de comunicación y compromiso dentro de la organización para poder diseñarlos de una forma realista, así como para poder ejecutarlos de forma exitosa.

### **Programas.**

Estos planes operativos comúnmente se han manejado casi como un sinónimo de plan, sin embargo, se diferencian en que aquellos son un tipo de plan operativo muy concreto, que cuenta con objetivos específicos a lograr, las metas (las que siempre deben ser cuantificables y cuantificadas), así como los pasos a seguir para su consecución.

### **Proyectos.**

Planes operativos que contienen todos los puntos mencionados en el punto anterior para los programas, más aspectos como la asignación de los responsables, los recursos que se han asignado al proyecto, las actividades específicas a realizar y las fechas de cumplimiento.

### **Manual de organización.**

Este documento existe en organizaciones, dependencias gubernamentales y empresas privadas y resulta muy útil para el buen funcionamiento en cuanto a su proceso de planeación y control. Este puede integrarse para cada una de las áreas y también para toda la organización en su conjunto. Generalmente consta de:

- Políticas y normas
- Organigrama
- Objetivos
- Procedimientos
- Formatos requeridos



- Descripciones de puestos

Este documento asegura la consistencia en las operaciones desempeñadas en cada una de las unidades de trabajo de la organización.

### **2.1.5 Componentes básicos del desarrollo institucional**

Todas las funciones de desarrollo deben definir y conservar la información básica necesaria para evaluar eficazmente un programa de desarrollo. Los siete componentes más importantes son los siguientes:

Descripción de puestos. Estos deben utilizar un lenguaje específico y concreto al describir los tipos de servicios de administración y apoyo de los cuales se encarga cada miembro del personal operativo, además, debe incluir el porcentaje de tiempo asignado a esas actividades y ser revisadas anualmente, a fin de evaluar el desempeño y determinar si las responsabilidades definidas aún son idóneas.

Expectativas anuales de desempeño. Estas deben basarse en el plan de acción para el desarrollo, representan la confianza y el compromiso de todos. Deben evaluarse a intervalos determinados contra el plan de acción y resultados reales; a su vez tomar en consideración los cambios no programados.

Plan de acción y calendario de actividades. Indican los pasos a seguir y las metas para cada elemento del programa de desarrollo, permiten el control semanal, mensual y trimestral mediante el registro de los logros y ajustes, así como preparar nuevos planes y calendarios de actividades según convenga.

Presupuestos por departamento. Son elaborados para solventar los planes del programa de desarrollo, asignando personal operativo, materiales y otros recursos a cada programa; muestran el costo de recaudar fondos por cada base de donantes o por cada estrategia de solicitud, además nos permiten hacer un análisis de asignación de recursos y para hacer comparaciones con el año anterior.

Registros y sistema de prospectos. Actualización de los prospectos evaluados y dar seguimiento a las cantidades, las fuentes y los aumentos en los niveles de donativos.

Registros y sistemas sobre los donantes. Es un control maestro de todos los donativos, incluyendo los donativos en especie, se obtiene información amplia sobre la selección y evaluación de los donantes para lograr que eventualmente aumenten el monto de sus donativos y se involucren más.

Informes de resultados. Reflejan los resultados de las campañas, porcentajes de participación, porcentajes de renovación, montos promedios de donativos, desempeño de los voluntarios y reflejan la respuesta del donante ante el reconocimiento que se le dé.

### **2.1.6 Principales problemáticas en la implementación del desarrollo institucional**

La OSC existe para generar un cambio en los individuos y la sociedad, por eso debe tener una visión clara no solo del interior sino también del entorno y es obligación anticiparse a cualquier tipo de crisis, esto lo explica Drucker (2001:9) de la siguiente forma “el líder debe capacitar a su institución para prever la tormenta, capearla y, de hecho, adelantársele. Eso se llama innovación y renovación constante”.

Ante ello una de las principales problemáticas a las que se enfrenta una OSC cuando quiere implementar el desarrollo institucional es la resistencia al cambio Kotter (1995:54), al respecto comenta

Aun cuando el cambio es necesario, es difícil salir de nuestra rutina y hacer algo al respecto. La aceptación del cambio y la resistencia hacia el cambio no se contradicen en absoluto la una a la otra. Podemos reconocer que algo es bueno y hasta necesario, pero aun así sentirnos intimidados por lo difícil que esperamos que sea o por las demandas que nos hará.

Esto nos lleva al segundo problema que sería la falta de liderazgo, este es factor decisivo en la implementación del desarrollo institucional, De Pree (1997:31), es muy enfático caracterizando las funciones de un líder estableciendo que:

La primera responsabilidad de un líder es la de definir la realidad; la última dar las gracias. En medio de ambas, está el hecho de que el líder debe convertirse en servidor y en deudor. Esto resume el progreso de un líder diestro.

Como podemos observar otro problema sería la falta de trabajo en equipo, es decir la falta de inclusión y pertenencia del proyecto sería una de las grandes barreras que no permite transitar hacia el desarrollo institucional. es decir este debe ser un proceso incluyente en cuanto opiniones y acciones, pero sobre todo debe contar con la aceptación de todos los involucrados

## **2.2 conceptos básicos de la procuración de fondos**

En este punto abordaremos a la segunda variable que es la procuración de fondos, iniciamos definiendo y caracterizando los conceptos que le dan forma, el punto siguiente consiste en analizar sus etapas y elementos principales de ejecución, esto nos lleva a dar a conocer cuáles son las fuentes de financiamiento principales de una OSC y luego desarrollar cuales son las estrategias que se utilizan en los diferentes tipos de campañas financieras. Seguido de lo anterior entramos a un análisis por un lado de los pecados o errores al procurar fondos y finalmente conocer los estándares éticos de los recaudadores de fondos y los derechos de los donantes.

### **2.2.1 Definición y caracterización de la procuración de fondos**

En términos generales la procuración de fondos es la búsqueda constante de recursos financieros principalmente para poder cumplir con la causa atendida, para San Román (2000:216) tiene que ver con, “un proceso administrativo basado en

principios de mercadotecnia y que se realiza en forma constante dentro de una organización”, algo que caracteriza a la mayoría de las OSC en México es la insuficiencia de recursos, siendo muy pocas las que han logrado ser sustentables es por ello que los mecanismos para obtener estos recursos se ha modificado como lo expresa Rosso (2003:7) :

Hay toda una disciplina en la procuración de fondos que avanza orden lógico a partir de la preparación, pasando por la planeación, la ejecución del programa y el control del mismo. Esta secuencia metódica puede describirse como un todo continuo, o ciclo de la procuración de fondos.

La procuración de fondos en nuestro país se conoció inicialmente como “fundraisin” expresión americana que proviene de “fund” (fondos/recursos) y “raising” (del verbo to raise, captar/recaudar/procurar/conseguir/obtener) es decir se presentaba coloquialmente como una acción directa de captar fondos o recaudar fondos. Pero realmente no es simplemente pedir, sino que es el proceso por el cual se transmite la importancia de una causa o proyecto a un posible donante; esto mismo refiere Rosso (2000) en Palencia (2001:152), “es el complejo proceso de involucrar a personas a una causa que responde a necesidades humanas y que vale la pena apoyar con donativos”.

Como podemos observar este concepto se ha ido fortaleciendo y profesionalizado con el paso del tiempo, tomando un enfoque metodológico como bien refiere Marcelli en Gras (2005:11), “la obtención de fondos implica un conjunto de estrategias y procedimientos que describen una vía, experimentada de manera estructurada y ordenada, para obtener un resultado concreto en el financiamiento de proyectos específicos”, una OSC que quiera ser sustentable debe hacer uso de todas las herramientas que tenga a su alcance para poder tener visibilidad y confianza de la sociedad.

El hacer un donativo es más que acto de fe o confianza por parte de quien lo realiza, donde el acto de esperanza supera el factor de conocimiento, tan importante es el papel del donante como el de la OSC a la hora de obtener fondos este proceso debe ser ético y transparente. Frydman (2003:29) explica la relevancia de este tema

considerando que “es un proceso a través del cual se armonizan las necesidades y deseos del mundo exterior con los propósitos, recursos y objetivos de la institución”, aquí cabe la pena comentar que actualmente ya no solo se habla de donativos, sino que cada día se refuerza el concepto de inversión social, es decir que existe un compromiso mayor de quien recibe, administra y ejecuta los recursos invertidos por la gente o las empresas.

Las OSC que se convierten en prisioneras de la procuración de fondos enfrentan serios problemas y pueden sufrir una crisis de identidad. El propósito de un proceso de obtención de fondos es, precisamente, para que les permita a dichas organizaciones cumplir su misión sin que esta esté subordinada a la procuración de fondos.

Es por esta razón que, actualmente, los profesionales del sector prefieren hablar de desarrollo en lugar de procuración. Procurar fondos muchas veces se interpreta como pedir caridad, desarrollo de fondos habla de crear una red de constituyentes que apoyen la organización porque esta se lo ha ganado. Significa atraer socios que participen dando sus recursos económicos, pero también su tiempo y talento.

Algunas de las razones de porque los individuos apoyan a una OSC son;

- Aceptación. El deseo de ser asociado con otros miembros del grupo.
- Altruismo. El deseo de ayudar a una organización cuyo trabajo ayuda a otros. Un deseo por mejorar la humanidad.
- Apreciación. La gratitud y el respeto que le da la organización que recibe su ayuda.
- Compasión. La necesidad emocional de ayudar a otros en dificultades o con necesidades.
- Diversión. El placer de dar.
- Económicos. El interés de apoyar instituciones que hacen algo bueno para obtener beneficios fiscales.
- Egocentrismo. Les encanta que la gente los reconozca y los alaben.

- Gratitude. El poderoso y desinteresado motivante de dar a una institución que le ha provisto de beneficios particulares al donante.
- Que le pidan. Una de las más importantes, a la gente le encanta que le pidan.
- Religiosidad. La esperanza de que obtendrán la vida eterna.
- Soporte de grupo la necesidad universal de pertenecer a grupos que comparten intereses y valores.
- Tradición. Lo aprendieron de sus padres y abuelos.

La procuración de fondos se caracteriza porque tiene como objetivo lograr los ingresos y recursos necesarios cada año para la realización de los proyectos, la sostenibilidad institucional y el incremento de la reserva financiera o fondo patrimonial de la institución. Es decir, se refiere al esfuerzo intencional de un área o persona de la organización cuya función concreta es llevar a cabo todas las actividades de contacto, visitas, seguimiento, etc., que se requieren para allegarse de los recursos necesarios.

### **2.2.2 Etapas y elementos principales de la procuración de fondos**

Como se ha observado la procuración de fondos exige cada día a las OSC no solo un compromiso total, sino que también requiere que se actúe con metodología y un sentido de responsabilidad en palabras de Noriega, et al (1995:48) establece acerca de esto lo siguiente:

Se deben ver como cualquier empresa con fines de lucro, por lo que es necesario establecer normas de funcionamiento y operación con un manual en el que se detallen los planes de trabajo de la institución. Se recomienda seguir los puntos básicos de las técnicas administrativas planear, organizar, dirigir y coordinar.

Para la realización de cualquier campaña de procuración de fondos es necesario cumplir con las siguientes etapas:

- Planeación
  - Análisis institucional

- Elaboración del caso
- Identificación del líder
- Estudio de factibilidad
- Definición del plan de campaña
- Preparación y organización de la campaña
  - Presupuesto
  - Definición del organigrama
  - Nombramiento del líder
  - Preparación del material de difusión y administración
  - Creación de la imagen de la campaña
  - Selección y evaluación de prospectos
  - Donativos de avanzada
- Precampaña
  - Obtención de donativos básicos
  - Integración de los voluntarios
  - Información y capacitación a integrantes de campaña
- Dirección y coordinación de la campaña financiera
  - Ceremonia de apertura
  - Asignación de prospectos a los promotores
  - Periodo de visitas a prospectos
  - Reuniones semanales de informe y evaluación
  - Ceremonia de clausura
- Poscampaña
  - Reconocimiento y agradecimientos
  - Seguimiento y cobranza
  - Auditoría
  - Seguimiento e información a donantes

Con base en estas etapas podemos darnos cuenta que elaborar un plan para la campaña de procuración de fondos consiste en desplegar todas las actividades que son parte de la campaña, estableciendo los tiempos en cada una de ellas debe realizarse, quienes serán los responsables y algo muy importante los recursos

asignados a cada caso, dicho de otra manera, debemos definir claramente nuestras estrategias y coordinar los esfuerzos de quienes participarán en este proceso. Básicamente un plan de recaudación de fondos exitoso puede ayudar a una organización a ser proactiva más que reactiva en sus necesidades de recaudación.

El plan se enfoca en la organización al establecer las prioridades de la recaudación y le ayuda a entender el panorama global al personal, a la junta y a los voluntarios a entender las necesidades de recaudación de la organización y como plantea satisfacerlas.

También reviste mucha importancia de donde provendrá la información que se utilizara en la procuración de fondos por lo cual es muy importante que la organización cuente con los siguientes elementos:

- La causa, es decir definir un problema que afecta a la comunidad y la alternativa de solución que se ofrece.
- Metodología, conjunto de principios, políticas y estrategias de acción que debidamente sistematizados y organizados nos permitirán el éxito de la campaña.
- Liderazgo, Es el ascendiente de una persona o institución sobre un grupo de personas que acepta seguirlo y apoyarlo en las acciones que emprende.
- Metas, descripción de nuestras necesidades económicas o lo que planeamos obtener para lograr nuestros objetivos.
- Objetivos, son la descripción de los proyectos que deseamos llevar a cabo en un determinado tiempo.
- Estructura de voluntarios, grupo de personas debidamente organizadas y capacitadas para realizar en forma planeada un número determinado de visitas y obtener los donativos necesarios para alcanzar la meta.
- Plan de procuración de fondos, documento en donde se describen todas y cada una de las acciones que se realizaran en la campaña y el costo de las mismas.

Si en las organizaciones productivas es cada vez más común la presencia de consejos fuertes y participativos, en las OSC son indispensables. Contar con



vínculos estrechos y eficientes con la comunidad a la que se sirve, es necesario para asegurar la vitalidad y desarrollo de la institución. Transmitir las necesidades continuamente y actuar como embajadores de buena voluntad y conseguir los recursos que la institución necesita para su operación y desarrollo. Estas son solo dos formas en que la presencia y participación de un buen consejo/patronato se justifica plenamente. Las responsabilidades específicas del consejo/patronato son:

- Cumplir con los requerimientos legales
- Dictar políticas y establecer metas a corto y largo plazo
- Vigilar la salud operativa de la institución y asegurarse de que este alcance sus metas
- Captar los fondos necesarios para el crecimiento y la operación de la institución, mediante la organización de programas efectivos de captación de fondos
- Asegurar una administración clara y transparente de los donativos obtenidos
- Reclutar nuevos miembros, evaluar la actuación tanto de los miembros del consejo como del director de la institución
- Mantener y acrecentar los activos de la institución para que pueda operar sanamente
- Desarrollar y perpetuar el liderazgo del consejo o patronato
- Identificar las necesidades de la institución y sus voluntarios
- Actuar como consejo/patronato activo y no pasivo
- Buscar y conseguir fuentes alternas de financiamiento para los programas y proyectos de la institución.

Una campaña de procuración de fondos es una oportunidad de desarrollo de liderazgo para el consejo/patronato de una OSC y sus voluntarios. Es la oportunidad del consejo para actualizar su compromiso con la institución. Por esto la participación del consejo o patronato es crucial para el éxito de la recaudación de

fondos, deben tener facultades en el plan de recaudación de fondos, por lo que es importante tener claro esto desde el principio.

### **2.2.3 Fuentes de financiamiento de la procuración de fondos**

Como se puede observar parte fundamental del proceso de procuración de fondos es el explorar y establecer cuales serna las fuentes de financiamiento que se amoldan más a la causa social de la OSC, Frydman (2002:35) hace referencia de esto “la sustentabilidad de una organización a lo largo del tiempo está íntimamente ligada a su capacidad para financiarse. Y para obtener financiamiento continuo es fundamental desarrollar diversas fuentes de recursos que renueven su compromiso año tras año”, en la actualidad existen diversas formas para generar ingresos a la organización mediante el establecimiento de modelos de financiamiento.

Al considerar un plan de acción para la diversificación de las fuentes de ingresos de una organización, se puede elegir entre una variedad de fuentes de financiamiento. La combinación de actividades elegidas por cada institución varía mucho; depende de su carácter, estructura, su madurez y la experiencia que tenga en este campo, entre otros aspectos. A continuación, analizamos algunas fuentes de financiamiento.

#### **Gobierno.**

Las entidades gubernamentales, en sus diferentes niveles de responsabilidad (federal, estatal y municipal) pueden tener fondos disponibles para invertir en proyectos del tercer sector en diversas áreas. La principal motivación del gobierno es promover la política pública y atender los problemas sociales de más importancia, razón por lo cual es al rubro que más aporta.

Los apoyos que da el gobierno pueden ser de dos tipos, apoyo directo a través de donativos, subsidios y contratos de compra de servicios y apoyo indirecto mediante la exención de impuestos, disminución en las tarifas y préstamos.

Por lo general, los donativos o subsidios del gobierno pueden aplicarse al costo total o parcial de un proyecto de la organización de la sociedad civil, y concentrarse en las necesidades sociales que el gobierno no puede cubrir. Son aplicables a gastos administrativos, aunque en un menor nivel, capacitación, así como el desarrollo de la capacidad productiva de la organización. Los apoyos por medio de contratos gubernamentales generalmente se otorgan por medio de un convenio para la implementación de un proyecto del mismo gobierno, bajo normas establecidas y con estándares de desempeño predeterminados. La aportación de la OSC consta de su conocimiento del problema y el enlace con los beneficiados.

A cambio de sus apoyos, las OSC pueden aportar a los gobiernos beneficios importantes. La cercanía que tienen estas con sus clientes o beneficiarios, su familiarización con la problemática real local, la libertad de asociación y expresión, la estabilidad social, la confianza de la población, su experiencia en la aplicación eficiente de los recursos que, en muchos casos, hacen una alianza estratégica atractiva para el gobierno.

### **Fundaciones.**

En México diversas organizaciones incorporan en su nombre la palabra fundación, dentro del ámbito sin fines de lucro a nivel mundial una fundación se distingue por su carácter de donante. La existencia de un patrimonio o fondo, característicamente invertido en un fideicomiso, permite a la fundación repartir fondos a otras instituciones para apoyar programas o proyectos específicos, invertir en bienes capitales o fondos para igualar. Mientras que los subsidios de las fundaciones representan un porcentaje relativamente pequeño del total de donativos, los montos de cada donativo son generalmente cantidades significativas. Los tipos de fundaciones que existen son:

- Fundación independiente, fundación privada cuyos activos por lo general derivan de donativos de algún individuo o familia.
- Fundación empresarial o corporativa. Fundación privada cuyos fondos provienen de una empresa lucrativa y que con frecuencia funciona de acuerdo a las políticas e intereses de la empresa.

- Fundación operativa. Fundación privada que otorga donativos solo a sus propios programas.
- Fundación comunitaria. Normalmente clasificada como pública, pero independiente. Obtiene sus fondos de muchos donantes y con frecuencia se establece para servir en un área geográfica específica.

Tanto las fundaciones independientes como las empresariales se pueden categorizar por la proveniencia de sus recursos, mientras que las dos últimas por el destino de los recursos.

### **Empresas.**

Las empresas tienen como principal objetivo crear ganancias, otros de sus objetivos tienen que ver con incrementar ventas y ganancias, promover buenas relaciones con sus empleados, construir una buena imagen con la comunidad, tener medios de promoción creativos, promover relaciones públicas positivas, relacionarse con contactos importantes, generar el reconocimiento de su nombre y marca. Las dos razones de las empresas para participar en proyectos filantrópicos son primero por interés propio incluyendo beneficios directos, como la adquisición de algún producto o servicio, por beneficios fiscales obteniendo un recibo deducible de impuestos, beneficios para la mercadotecnia con incentivos relacionados con la venta de un producto y una imagen pública positiva como resultado de su asociación con una causa de beneficio social; la segunda razón es por motivaciones altruistas por una tradición filantrópica que forma parte de una cultura organizacional de la compañía. En lo posible un caso presentado en una empresa debe destacar los aspectos de la calidad de vida que sirven para crear clientes, consumidores o empleados.

Con base en lo anterior recientemente se ha acuñado la planeación filantrópica en el contexto de la iniciativa privada, buscando que estos apoyos o donativos realmente cumplan con el objetivo de atender una causa social mediante un esquema de ganar-ganar por las partes involucradas, en ese contexto Lara (2000:9) sostiene que “este amplio potencial que se percibe para la filantropía empresarial habrá de ser impulsado mediante la instrumentación de algunos procesos”. En la misma opinión de Lara (2000) menciona estos procesos:

- Planear estratégicamente la filantropía empresarial.
- Promover el desarrollo de opciones no económicas de filantropía.
- Comprender el papel interdependiente de la empresa con la sociedad.
- Integrar la filantropía empresarial a las metas estratégicas de las empresas.
- Enfocar las estrategias de mercado y de relaciones públicas al desarrollo social.
- Dar a conocer adecuadamente las actividades filantrópicas de las empresas con el propósito de fomentar la cultura filantrópica.
- Apoyar a las instituciones no lucrativas para profesionalizar su trabajo.

Los principales apoyos que dan las empresas tienen que ver con donativos directos, fondos ejecutivos discrecionales, donativos en especie, apoyos en mercadotecnia, apoyo en eventos especiales, presupuestos de investigación y desarrollo.

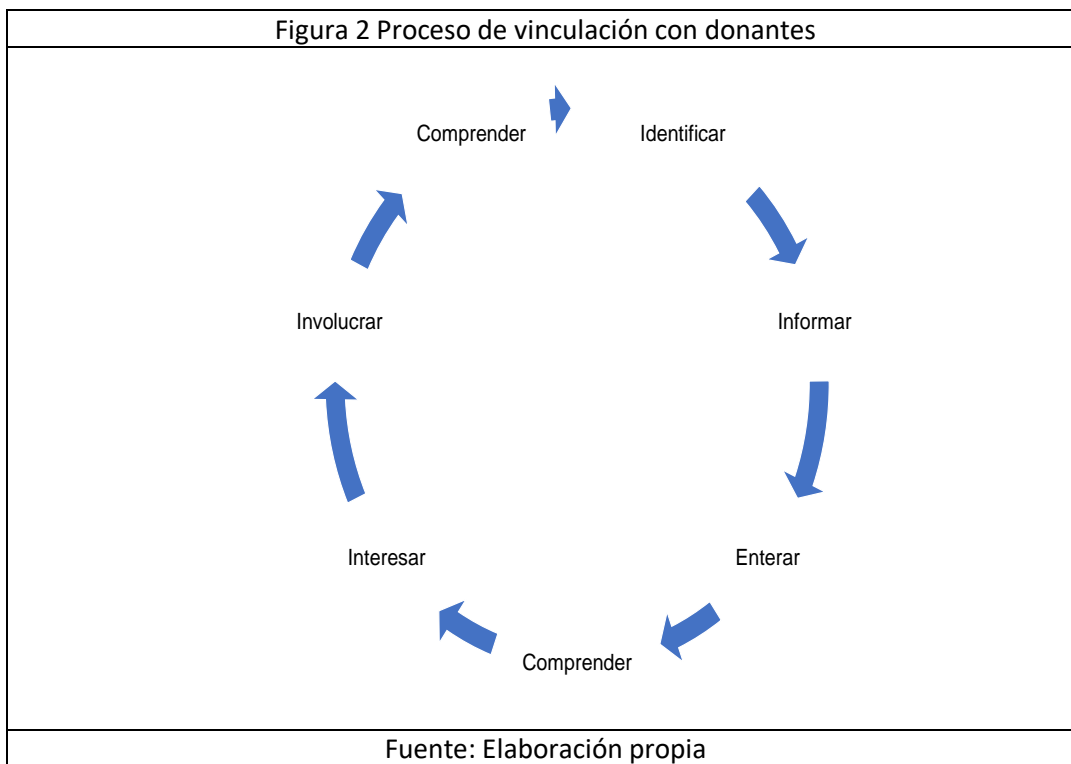
### **Individuos.**

En México se tiene la idea que quienes más donan son las empresas y las fundaciones internacionales a las OSC. Aunque es cierto que esas organizaciones pueden dar grandes donativos, la realidad es que son los individuos los que forman el grupo más grande de donantes de las OSC.

Entonces lo lógico sería que las OSC invirtieran la mayor parte de su tiempo y esfuerzo en establecer vínculos con individuos, y, sin embargo, muchas tienen puestas las esperanzas en conseguir un gran donativo de una empresa o fundación que les permita lograr el crecimiento con el que sueñan. La falta de recursos tanto humanos como económicos, el desconocimiento del proceso de acercamiento y las expectativas de lograr resultados inmediatos han impedido o dificultado que las OSC desarrollen un plan de búsqueda y acercamiento con los individuos que se identifiquen y quieren apoyar sus causas.

Cuando hablamos de obtener recursos de los individuos estamos necesariamente, hablando de establecer vínculos y relaciones con esos individuos. Esto se traduce en una inversión a largo plazo, que muchas instituciones califican de gasto. Para establecer estas relaciones se requiere que se cumpla el proceso que se presenta

en la figura 2. la OSC identificar, informar, enterar, comprender, interesar, involucrar y por último comprender.



Una vez analizadas estas principales fuentes de financiamiento, se mencionan otras alternativas que tienen las OSC para hacerse llegar recurso para el cumplimiento de su misión, las más relevantes y utilizadas son:

- Campañas financieras
- Donativos personales
- Donativos empresariales
- Subsidios y apoyos gubernamentales
- Donativos de asociaciones
- Fondos de fundaciones
- Cuotas de miembros y asociados
- Cuotas de recuperación
- Productos del patrimonio
- Fondos de organismos internacionales

- Fondos de contrapartida
- Sorteos
- Eventos especiales
- Campañas por correo
- Campañas por teléfono
- Teletones
- Maratones
- Donaciones únicas
- Boteo
- Fideicomisos
- Subastas
- Loterías
- Campañas en redes sociales
- Concesiones
- Venta de servicios
- Investigación
- Negocios auxiliares
- Inversiones en bolsa

Al considerar un plan de acción para la diversificación de las fuentes de ingresos de una organización, se puede elegir entre una variedad de fuentes de financiamiento. La combinación de actividades elegidas por cada institución varía mucho; depende de su carácter, estructura, su madurez y la experiencia que tenga en este campo, entre otros.

Además de estas fuentes actualmente hay OSC que han creado sustentabilidad a través de la creación de empresas sociales como el caso de Daunis organización que se dedica a capacitar educar y emplear a jóvenes con síndrome de Down en la producción y distribución de tamales uno de sus principales clientes es la cadena de restaurantes Toks. También otra forma en la que se están teniendo casos de éxito en la recaudación de fondos es a través de las alianzas estratégicas como la que tiene Casa de la amistad AC,

organización que atiende a niños con cáncer y Danone empresa productora de yogurt, cada año la empresa dedica por un periodo de tres meses un porcentaje de sus ventas a apoyar esta causa.

#### **2.2.4 Tipos de campañas financieras de la procuración de fondos**

Son varias las formas en que una OSC puede obtener fondos y apoyos para atender la causa que persiguen, pero en especial en la procuración de fondos las campañas financieras se han consolidado como las que mejores resultados dan, las campañas financieras son un esfuerzo que realizan los integrantes de una OSC a manera de equipo con orden y organización con lo cual logran una meta económica para cumplir con su causa.

Las campañas financieras, a diferencia de cualquier otra fuente de financiamiento, implica establecer una relación con los donantes, es decir, implica que la organización debe llevar a cabo los seis pasos siguientes:

- Investigar
- Evaluar
- Cultivar
- Involucrar
- Pedir
- Agradecer y/o reconocer

Las actividades relacionadas con la procuración de fondos a través de campañas financieras, a diferencia de otros medios de financiamiento, impulsan a la organización a:

- Tener una misión y proyectos que respondan a la demanda del mercado.
- Implementar procesos administrativos eficientes y ágiles.
- Tener planes, objetivos, medios de evaluación y herramientas para reportar sus logros.
- Desarrollar el liderazgo y el compromiso del consejo/patronato.
- Convocar a un mayor número de voluntarios participativos.



- Promover su nombre ante el público, manteniendo una imagen positiva y de integridad.

Para realizar el esfuerzo en equipo de un grupo de personas interesadas en trabajar por los demás se debe contar con varios elementos que forman el cuerpo principal de una campaña financiera. Estos son:

- Examinar el caso institucional. Que define la causa de la organización. Describe las metas y los objetivos de la organización y define los programas y servicios que se ofrecen y la manera en que las aportaciones ayudan a lograr metas. Existe un caso institucional y los casos específicos, los cuales se refieren a programas o proyectos determinados. No hay que olvidar que las necesidades de la organización deben coincidir con las necesidades y deseos de los donantes.
- Definir las metas y objetivos. Las metas son la descripción de los proyectos que se desean llevar a cabo en un determinado tiempo, para dar un mejor servicio a aquellas personas a las que beneficiará directamente. Por otro lado, los objetivos son la descripción cuantificada de las necesidades económicas de la institución y lo que planea obtener para lograr sus fines.
- Involucrar voluntarios. La cantidad de voluntarios que se requieren en una campaña varía de acuerdo al tipo de campaña, es decir, de la cantidad que se pretende alcanzar. Los voluntarios son el grupo principal del desarrollo de un programa de obtención de fondos. Conservar, retener y atraer este gran recurso es un esfuerzo que tienen que hacer las instituciones; toda OSC debería contar con un plan para atraer voluntarios a su organización, debería utilizar sus servicios en forma efectiva y eficiente y mantener su interés para involucrarlos cada vez más en los proyectos y esfuerzos de procuración de fondos de la institución.
- Identificar donantes potenciales. La identificación de donantes potenciales tiene que ver con la búsqueda de aquellos individuos que podrían apoyar el proyecto específico para el cual está haciéndose la campaña
- Evaluar donantes potenciales. No solo se trata de identificar donantes potenciales, sino de evaluarlos para seleccionar aquellos que tienen más

probabilidades de que apoyen el proyecto. Para esto se deben considerar tres criterios, interés, capacidad y vínculo.

- Seleccionar el vehículo. Se refiere a la mejor manera de pedir el donativo. Para esto se tiene que considerar el costo beneficio para la campaña. Si se trata de donativos pequeños no es lo óptimo hacer solicitudes persona a persona en un desayuno, ya que el costo de hacer la petición sería más alto que el donativo solicitado.
- Preparar un plan. Este punto se refiere al conjunto de principios, lineamientos, estrategias y procesos que, debidamente sistematizados y organizados, nos permite asegurar el éxito de la campaña. Cada tipo de campaña requiere un plan específico dependiendo de las características propias de cada campaña.
- Solicitar el donativo. La culminación del trabajo previo se da en la solicitud del donativo. Sin importar el medio (vehículo) con el que se haya pedido la aportación, el prospecto debe sentirse participe de la campaña. Un donante entusiasmado generalmente está dispuesto a ayudar e invitar a otras personas a identificarse y participar con la causa. Por último, no se debe olvidar que, independientemente de que se obtenga o no el donativo, hay que agradecerle al prospecto su tiempo y el habernos permitido presentar nuestra causa. De igual manera, es importante registrar el resultado de la petición para esfuerzos futuros.

Todos estos elementos deben estar presentes en cualquier tipo de campaña financiera para garantizar el éxito de esta. Es necesario reconocer que el trabajo no termina ya que esto es un ciclo.

Organizar los esfuerzos de procuración de fondos dentro del marco de una campaña financiera, le da formalidad. Una campaña financiera implica un esfuerzo coordinado que incluye un caso para apoyo de campaña, materiales promocionales, calendarización de los esfuerzos, aplicación de estrategias específicas para lograr una meta predeterminada, establecimiento de una estructura formal interna y de voluntarios, y documentación completa de los datos de los donantes, los donativos y su aplicación, así como de los agradecimientos y reconocimientos.

Las campañas financieras se clasifican de acuerdo con su meta o propósito en:

- Campañas financieras de fondos anuales
- Campañas financieras de fondos capitales
- Herencia y legados

Las campañas financieras de fondos anuales según Noriega y Murray (1995:54), se organizan “con el fin de obtener los fondos necesarios para la operación anual de las instituciones”, es decir estas tienen como principal función lograr que se garantice la operación de todas las acciones y servicios de la organización. El universo de donantes para este tipo de campañas incluye individuos, organizaciones y asistentes a eventos especiales. Es responsabilidad de la organización y de su personal seleccionar las audiencias que tienen más probabilidad de identificarse y responder al caso de nuestra institución.

Es importante buscar la mejor manera de obtener una respuesta positiva sin que afecte el costo- beneficio de la petición, es decir, que no vaya a salir más cara la manera de pedir que el donativo obtenido. Coordinando varios vehículos, un programa de desarrollo anual puede dirigirse a varios prospectos/donantes con diferentes niveles de interés y participación, para fomentar e incrementar el compromiso y el entusiasmo. Algunos ejemplos de vehículos para campañas de fondos anuales son:

- De puerta en puerta
- Por correo electrónico
- Carta personal
- Persona a persona
- Publicidad en medios de comunicación
- Evento para recaudar fondos
- Convocatoria por internet
- Carta impersonal
- Llamada telefónica impersonal
- Llamada telefónica personal
- Venta de productos.

Para preparar un plan de desarrollo anual es necesario contar con la siguiente información:

**Declaración de la misión de la organización.**

Hay que recordar que la misión justifica la procuración de fondos. No se trata de recaudar dinero por recaudar dinero. Se trata de obtener recursos que permitan a la organización cumplir con su misión. El acto de solicitar fondos es legítimo cuando una organización satisface una necesidad, resuelve un problema, basándose en los valores comunes de la sociedad.

**Metas de cada proyecto.**

Cada proyecto deberá incluir un resumen del mismo, las metas y objetivos específicos, la definición de roles y responsabilidades, calendario y cronograma del proyecto.

**Definición del caso para cada proyecto.**

El caso potencia la procuración de fondos porque identifica y valida las necesidades, documenta las necesidades, identifica las estrategias destinadas a satisfacer las necesidades, define las competencias de la organización y del personal operativo, explica a quienes van a beneficiar los servicios, identifica los recursos que se requieren para financiar el proyecto, explica porque debería contribuir el prospecto, indica las diferentes maneras en que puede contribuir el prospecto y debe satisfacer los intereses, valores o necesidades del prospecto.

**Proyecciones generales y proyecciones de procuración de fondos por proyecto.**

Esta sección del plan anual de desarrollo deberá enumerar cada proyecto de desarrollo por separado, señalando, por cada función, las partidas previstas correspondientes a los ingresos brutos, los ingresos netos y los gastos.

### **Métodos y estrategias para cada proyecto.**

Cada sección del proyecto deberá incluir resumen del proyecto, metas y objetivos, definición de roles y responsabilidades, calendario y cronograma del proyecto.

Si las campañas de fondos anuales se encuentran bien organizadas pueden constituir el centro principal de la procuración de fondos para una institución. Sin embargo, hay que tener presente ciertas cuestiones que pueden afectar el éxito de estas. Según Seymour (1970:65) los resultados que se pueden esperar al repetir la petición a un donante son, “50% repartirá la misma cantidad, 25% aumentará la cantidad, 15% reducirá la cantidad y 10% no dará”. Esta información es importante considerar sobre todo cuando se están haciendo las proyecciones de la campaña para tener en cuenta que es necesario continuar el cultivo de prospectos para que nuestra base este continuamente en aumento. Algunos de los peligros de las campañas de los fondos anuales son:

- Costos altos/ rendimiento bajo
- Planeación inadecuada
- Metas poco realistas
- Falta de seguimiento
- Voluntarios / Consejo poco comprometido y sin capacitación

Cuidando de no caer en los errores mencionados, las campañas anuales son la mejor posibilidad con la que cuenta una institución para obtener los recursos financieros que necesita, de una forma conjunta, el éxito para llegar a una meta y lograr los objetivos.

En ocasiones las OSC necesitan obtener grandes cantidades de dinero para usarlos para ciertos objetivos, generalmente objetivos tangibles, los autores Noriega y Murray (1995:59) expresan referente a las campañas financieras de fondos capitales que “se organizan siempre y cuando se tenga un proyecto especial como la construcción de un edificio, su remodelación, su ampliación o proyectos muy ambiciosos de investigación, inversión de equipo costoso o requieran de grandes inversiones de capital”, la campaña capital o también conocida como campaña de bienes capitales, tienen como meta económica un monto para cubrir la adquisición

o construcción de un bien inmueble, renovaciones importantes a las instalaciones existentes, compra de un equipo mayor, la creación de un fondo patrimonial o alguna combinación de estas. Característicamente, la campaña capital tiene una meta a largo plazo que representa un desafío para la organización, a la vez implica un esfuerzo de campaña durante un periodo específico, que generalmente va de tres a seis años de duración, aunque se conocen algunos casos que han durado 10 años.

Una campaña de capital es altamente estructurada, cuidadosamente organizada e implica el compromiso y participación del consejo/patronato, del personal, de consultores en procuración de fondos y de un voluntario activo. También implica una inversión considerable para cubrir los gastos de cada etapa de la campaña. La factibilidad de implementar con éxito una campaña capital depende de una variedad de factores que son:

- Un nivel de desarrollo institucional que permita la preparación de un caso viable y convincente que pueda ganar la confianza y el apoyo de los donantes.
- La existencia de una base de donantes que haya aportado fondos para la campaña anual en forma constante, en montos cada vez mayores, durante varios años.
- Un equipo de voluntarios, comprometidos, participativos y dispuestos a reclutar otros promotores y solicitar apoyo de sus contactos personales.
- Liderazgo de parte del consejo/patronato.
- Personal administrativo y equipo con la capacidad para absorber la carga adicional de trabajo que implica una campaña de esta magnitud, o los recursos para contratarlos.

Las principales ventajas de realizar una campaña capital son que asegura fondos necesarios para proyectos a gran escala. Desarrolla la base de donantes mayores, aumenta la visibilidad y la credibilidad de la institución, aumenta al siguiente nivel el potencial de donativos para el fondo anual, fomenta el liderazgo entre los voluntarios, perfecciona los conocimientos y las habilidades del personal de

desarrollo, consolida la alianza con el consejo/patronato con la administración y une a los grupos de apoyo en una causa común. Este tipo de campaña como se ha mencionado requiere de una estructura y una organización meticulosas, por tal motivo, la organización debe tener cuidado y realizar cada una de las fases que integran una campaña de este tipo que son:

### **Fase de planeación.**

Esta etapa es en la que se definen las metas preliminares y el plan de acción. Es muy importante asegurarse que los proyectos para los cuales se van a destinar los fondos se desprendan de la planeación estratégica de la OSC y vayan a tener un impacto real en la misión de la misma. Durante la fase de la planeación se realiza un estudio de factibilidad el cual es una investigación cualitativa destinada a proveer información confidencial y relevante respecto del grado de aceptación con el que cuenta un proyecto en un grupo seleccionado de personas. Durante esta fase de planeación se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Tabla de rangos de donativos es solo un modelo, pero representa de manera realista los niveles aproximados de los donativos y el número de donativos que se requieren en esos niveles para lograr la meta económica. La tabla es una herramienta esencial para el estudio de factibilidad, así como para el plan de la campaña. Puede elaborarse antes, durante o después del estudio.
- Plan de campaña de capital es el documento que contiene las políticas lineamientos, precisos y acordados, respecto a cómo se dirigirá la campaña y como se manejaran los fondos a medida que vaya desarrollándose la campaña.
- Políticas y lineamientos para la campaña cubren todos los aspectos de las actividades de la campaña incluyendo:
  - Estrategias para la procuración de fondos
  - Rol del comité de coordinación de la campaña
  - Rol de otros voluntarios
  - Rol del personal operativo
  - Plan de comunicación

- Presupuesto para la campaña
  - Duración de la campaña
  - Periodo de pago de los donativos promesa
  - Procedimiento para registrar los donativos promesa
  - Procedimientos administrativos
  - Normas para aceptar donativos en especie
  - Criterios precisos para dar reconocimiento a los donantes
  - Procedimientos para cerrar la campaña, y para la auditoría, incluyendo la designación de un comité especial para esta actividad.
- Consejo/patronato dentro de sus tareas esta determinar si la necesidad de fondos está justificada y si requiere de una campaña. Antes de solicitar a otras personas los miembros del consejo deberán realizar su aportación, para establecer los estándares de la campaña y dar el ejemplo. Una campaña capital es responsabilidad consejo/patronato.
  - Papel del director de la institución es el principal responsable de la procuración de fondos, junto con el consejo es el responsable final de la forma en que se emplearan los fondos y, por consiguiente, deberá ser el vocero principal para solicitar recursos, los prospectos mayores esperan que sea el que se encargue de cultivarlos y solicitarles los donativos, debe estar accesible y estar visible.
  - Ser líder de campaña, si este y los otros líderes voluntarios no respaldan la campaña esta fracasara.

### **Fase de cultivo.**

Durante la fase de cultivo se fomenta el interés de los prospectos potenciales mediante la publicidad y la visibilidad. Las actividades de la fase de cultivo incluyen:

- Promocionar el caso entre los grupos de apoyo clave.
- Probar la reacción de los prospectos potenciales de los voluntarios.
- Lograr que los grupos de apoyo hagan suyo el proyecto.
- Elaborar los materiales impresos, audiovisuales o los que se vayan a utilizar.
- Conseguir la atención de los medios de comunicación para la organización.



- Posicionar y/o asegurar los donativos líderes.

El cultivo de los donantes puede empezar desde la fase de planeación y continuar fuertemente durante la fase de solicitud de donativos. Es importante recordar que las campañas financieras tienen que ver con establecer relaciones, por lo que el cultivo deberá continuar aun después de que haya acabado la campaña capital. Las fases de planeación y cultivo pueden tomar desde varios meses hasta varios años. Es importante llevar a cabo estas fases ya que aseguran que la organización en su totalidad esta lista para la hora en que salgan a pedir y hagan publica la campaña.

### **Fase de solicitud de donativos.**

Esta es la fase en que los voluntarios y el staff solicitan contribuciones. Las donaciones son solicitadas en secuencia, iniciando con aquellos que tengan mayor potencial, moviéndose a niveles inferiores de potencial. Esta fase incluye:

- La fase callada cuando las donaciones de la familia son solicitadas, con una meta del 100% y donde el 50% de la meta ha sido logradas.
- Fase de solicitud activa en un rango de tiempo finito donde los voluntarios están constantemente solicitando donaciones.

### **Fase de cobro de los fondos prometidos.**

Esta es la fase donde se considera el cobro planeado de las donaciones en un rango de tiempo de 3 a 5 años. Pudiera tener una duración mayor, sin embargo, la tendencia son los periodos más cortos para no confundir a los donadores con sus contribuciones anuales.

Las herencias y legados no son muy comunes en México, pero en Estados Unidos hay un larga experiencia en ese renglón Noriega y Murray (1995:69) definen esta forma de procurar fondos como “se debe a que existe un gran número de personas que no teniendo a quien heredar destinan sus riquezas a obras de beneficencia o de servicio social para evitar que su fortuna caiga en manos poco apropiadas, o bien por deseo expreso del donante o de sus familiares para perpetuar el nombre de este”, aunque estas tienen un carácter voluntario es necesario que algún integrante de la OSC ya sea un dirigente o un miembro del patronato cultive la relación con

algún posible donante de este tipo. Una donación de sucesión es una disposición hecha en la voluntad del donante, a través de la cual una organización recibe dinero en efectivo y/o de otros activos en el momento de la muerte del donante.

Las ventajas de una campaña de sucesión a la OSC son que se establece una relación de largo plazo con el donante, alienta a los donantes a pensar en los regalos de activos además de los ingresos, a menudo, proporciona fondos a futuro, aumenta las oportunidades para los legados de caridad, especialmente en el caso de las rentas vitalicias de regalo. Las ventajas para los donantes son que puede dar la oportunidad de dar con los ingresos y la deducción de impuestos de bienes, algunos pueden proporcionar la oportunidad de disfrutar de una renta ya sea fija o variable, puede permitir una gestión competente de los bienes transferidos.

Para iniciar un programa de sucesión la OSC tiene que dar los siguientes pasos:

- La junta directiva y el staff debe comprometerse al concepto de legado.
- El comité es reunido para estudiar el potencial de un programa y realiza recomendaciones a la Junta Directiva.
- La junta adopta un plan y aprueba las directrices, empezando de manera sencilla un programa de donación.
- La junta aprueba un presupuesto y reconoce que tardara determinado tiempo en regresarse la inversión.
- Programas de entrenamiento son establecidos y llevados a la práctica por la junta y el staff.
- Se identifican los prospectos, comenzando con la junta de la organización y la mayoría de los donantes actuales.
- Se forma un subcomité de regalos de sucesión a la comisión de desarrollo.
- Se realiza un plan de mercadotecnia, incluyendo la producción de todos los materiales de apoyo y una agenda de eventos especiales.
- Iniciar un programa de correo de cultivo.

Una manera de poder identificar a los mejores prospectos para obtener donativos es a través del Circulo de Rosso, ver figura 3. Con esta herramienta se empieza con la propia organización con quienes ya laboran y participan en ella. Posteriormente

se avanza en círculos concéntricos acercándose a personas físicas y a las instituciones que comprenden su territorio geográfico y/o a las personas cuyas prioridades se alinean con la misión de la OSC. La idea principal de esta herramienta es que los mejores prospectos se encuentran cerca de nuestra organización, en el corazón de esta.



## 2.2.5 Pecados capitales en la procuración de fondos

Como cualquier actividad la procuración de fondos debe considerar aspectos que si son mal realizados pueden dar como resultado un fracaso en la búsqueda de recurso en ese sentido Seymour (1970) en Noriega y Murray (1995:62) nombra que existen "siete pecados capitales que deben evitarse en la procuración de fondos". Estos consisten en:

- Improvisación. Sin estudio, ni planeación, ni preparación, ni consultas, ni acuerdo y por consiguiente, sin colaboración organizada y unificada.

- Petición de limosna. Pedir apoyo tan solo porque se necesita dinero. No se dan explicaciones; por consiguiente, no habrá motivos para provocar donativos proporcionales y generosos.
- Automatización. El cerebro humano cede el paso a la mecánica, y abdica el papel de la misión voluntaria en el cartero y en el publicista.
- Partidismo. Opuesto a la solidaridad universal; antidemocrático, disgregador y estéril.
- Promedios. El hincapié en los promedios conduce al descenso de nivel en la calidad de la dirección y participación voluntaria y en las normas de donación.
- Pesimismo. Solo en casos de verdadera emergencia, pueden la desesperación y la tristeza ayudar a la procuración de fondos. La mayor parte del tiempo apuntamos demasiado bajo y recurrimos a la súplica, en vez del desafío.
- Ahorro. Las buenas tortillas española se hacen con muchos huevos. La mayor parte del tiempo, los costos de la procuración de fondos se establecen demasiado bajos.

Estos puntos son necesarios tenerlos presentes sobre todo cuando se realice la planeación de cualquier tipo de campaña de procuración de fondos, esto indicara si la organización tiene las necesidades para ese tipo de esfuerzo y si se encuentra preparada para llevarla a cabo, ya que los beneficios que puede traer a la organización son muchos y muy valiosos.

### **2.2.6 Código de ética y declaración de derechos del donante**

En la actualidad tanto en el sector público como privado se habla de corrupción o malas prácticas, por ello también se establece que la forma de erradicar esto es a través de transparencia, rendición de cuentas y códigos de ética, esto tres conceptos también deben ser aplicados al sector social o tercer sector, ya que no está exento de caer en malas prácticas alguno de sus integrantes, Michele (1998:17) conceptualiza al código de ética estableciendo “son sistemas de reglas

establecidos con el propósito general de guiar el comportamiento de los integrantes de la organización y de aquellos con los cuales ésta actúa habitualmente”.

La *Association of Fundraising Professionals*<sup>8</sup> (AFP) existe para promover el desarrollo en la profesionalización y crecimiento de los profesionales en procuración de fondos, con el fin de impulsar elevados principios éticos en esta profesión y así, preservar y acrecentar la filantropía y el voluntariado. Los miembros de AFP están motivados por un impulso interno para mejorar la calidad de vida a través de las causas que sirven. Secundan el ideal de la filantropía, se comprometen a la preservación y enaltecimiento del voluntariado, y adoptan estos valores como principios de su vida profesional. Atienden su responsabilidad de obtener fondos en forma ética y reconocen totalmente la voluntad del donante. Para cumplir con lo anterior, los miembros de AFP adoptan valores y cumplen con ellos en el desempeño de su responsabilidad de obtención de recursos filantrópicos. En el año de 1964 adopto y dio a conocer el código de principios éticos y de normas de práctica profesional y este a su vez ha sido adoptado por todos aquellos profesionales que se dedican a la actividad de procurar fondos en diversos países este código señala para los miembros de AFP:

- Practicar su profesión con integridad, honestidad, veracidad y adhesión a la obligación fundamental de salvaguardar la confianza pública;
- actuar de acuerdo a las más altas normas y visiones de su organización, profesión y conciencia;
- situar la misión de la filantropía por encima de los intereses personales;
- inspirar a otras personas a través de su propio sentido de dedicación hacia propósitos elevados;
- mejorar su conocimiento y habilidades profesionales para que su desempeño ayude a otras personas;
- demostrar preocupación por los intereses y bienestar de las personas afectadas por sus acciones;

---

<sup>8</sup> AFP es una organización social global que existe para promover el desarrollo en la profesionalización y crecimiento de los profesionales en procuración de fondos.

- valorar la privacidad, libertad de elección e intereses de aquellos afectados por sus acciones;
- fomentar la diversidad cultural y los valores plurales y tratar a todas las personas con dignidad y respeto;
- afirmar, a través de donaciones propias, su compromiso con la filantropía y su papel en la sociedad;
- apeгarse tanto al espíritu, como a la letra, de todas las leyes y los reglamentos aplicables;
- evitar, aun en apariencia, una conducta fuera de la ley o una conducta profesional inadecuada;
- acreditar la profesión de procuración de fondos a través de su comportamiento público;
- alentar a sus colegas hacia la práctica de estos principios éticos y normas profesionales;
- estar informado de los códigos de ética promulgados por otras asociaciones profesionales que colaboran con la filantropía.

Normas de práctica profesional. Además de actuar de acuerdo a los valores señalados anteriormente, los miembros de AFP acceden a regirse por las normas de práctica profesional, que son adoptadas e incorporadas al código de principios éticos de AFP. La violación de estas normas puede llevar a los miembros a sanciones disciplinarias, incluyendo la expulsión, como señala en los procedimientos de observancia forzosa de ética de la AFP.

### **Obligaciones profesionales**

- Los miembros no se involucran en actividades que perjudiquen a los miembros de la organización, a sus clientes o a la profesión.
- Los miembros no se involucran en actividades que provoquen conflicto con las obligaciones fiduciarias, éticas y legales de su organización y de sus clientes.
- Los miembros deben exponer eficientemente todos los conflictos de interés potenciales y actuales. Este acto no implica deshonestidad o falta de ética.

- Los miembros no deben explorar ninguna relación con los donantes, prospectos, voluntarios o empleados, para su propio beneficio o el beneficio de la organización a la que pertenecen.
- Los miembros deben cumplir con las leyes y reglamentos estatales o federales que sean aplicables.
- Los miembros reconocen los límites que han delimitado su actuación profesional y son, por lo tanto, veraces con relación a su experiencia y competencia profesionales.

### **Solicitud y usos de fondos filantrópicos**

- Los miembros deben asegurarse de que todos los documentos y materiales utilizados para las solicitudes sean ciertos y reflejen adecuadamente la misión de la organización y el uso de fondos solicitados.
- Los miembros cuidarán que los donantes reciban información y el consejo ético acerca del valor y las implicaciones fiscales de sus donativos potenciales.
- Los miembros harán su máximo esfuerzo para asegurar que los donativos sean empleados para los fines que fueron dispuestos por el donante.
- Los miembros deberán cuidar que se asegure la administración adecuada de los donativos, incluyendo la elaboración de reportes oportunos sobre el uso y manejo de los fondos.
- Los miembros deberán de obtener el consentimiento explícito del donante antes de alterar el uso o las condiciones de una donación.

### **Presentación de información**

- Los miembros no revelarán información restringida o confidencial a personas no autorizadas.
- Los miembros deberán adherirse al principio de que toda información sobre donantes o prospectos, obtenida por una organización o en su nombre, es propiedad de la organización y por lo tanto no puede ser transferida o utilizada excepto a solicitud de esa organización.

- Los miembros darán a los donantes la oportunidad de retirar sus nombres de las listas o directorios que sean vendidos, rentados o intercambiados con otras organizaciones.
- Los miembros deberán usar métodos contables exactos y consistentes para registrar los resultados de la procuración de fondos de acuerdo con los requerimientos fiscales que marca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

### **Compensaciones**

- Los miembros no deberán aceptar compensaciones basadas en porcentajes de contribuciones filantrópicas, ni deberán aceptar gratificación alguna por encontrar donantes.
- Los miembros podrán aceptar bonos de productividad, siempre y cuando estos bonos sean parte de la práctica común de la organización y no estén basados en porcentajes.
- Los miembros no podrán pagar gratificaciones por encuentro de donantes, comisiones o porcentajes sobre las donaciones filantrópicas y deberán aconsejar a sus organizaciones de no hacerlo.

Además de este código, una sociedad que representaba a las asociaciones de procuración de fondos más destacadas dio a conocer una “Declaración de los Derechos de los Donantes” el 9 de noviembre de 1993, en Washington, D.C. la declaración describía en líneas generales lo que los donantes tienen derecho a esperar de las organizaciones filantrópicas con las que contribuyen.

### **Carta de derechos del donante**

La filantropía se basa en acciones voluntarias para el bien común. Es una tradición de dar y compartir fundamental para la calidad de vida. Para asegurar que la filantropía sea meritoria del respeto y la confianza del público en general, y que tanto los donantes como los prospectos puedan tener plena confianza en las organizaciones no lucrativas y las causas para las cuales se les ha pedido su apoyo, declaramos que todos los donantes tienen derecho a:



- Estar informados sobre la misión de la organización, sobre la forma en que se pretende hacer uso de los recursos donados y sobre la capacidad de la organización para usar tales donativos de manera eficaz para los propósitos para los cuales están destinados.
- Conocer la identidad de los miembros del consejo directivo de la institución y a esperar prudencia en el juicio de los mismos en el ejercicio de sus responsabilidades administrativas.
- Tener acceso a los estados financieros más recientes de la institución.
- Tener la seguridad de que sus donativos serán destinados a los objetivos para los cuales fueron otorgados.
- Recibir el debido reconocimiento y agradecimiento.
- Tenerla seguridad de que la información sobre sus donativos será manejada con respeto y confidencialidad y en total apego con lo dispuesto por la ley.
- Esperar que todas las relaciones con las personas que representan a las instituciones de interés para el donante, sean relaciones de carácter profesional.
- Saber si quienes buscan los donativos son voluntarios, empleados de la institución o procuradores de fondos contratados.
- Tener la oportunidad de que sus nombres sean borrados de las listas de correo que cualquier institución pretenda compartir.
- Tener la libertad de hacer preguntas al hacer un donativo y recibir respuestas prontas, verídicas y directas.

## **CAPÍTULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Este capítulo nos permite entender el entorno donde se realiza el trabajo de investigación, de inicio nos adentraremos en el mundo de las OSC conociendo todas sus generalidades y características, en segundo plano se caracteriza a la Fundación Fucho dando a conocer su historia, causa y proyectos.

### **3.1 Generalidades de las organizaciones de la sociedad civil**

El tercer sector mejor conocido actualmente como OSC es abordado en los puntos siguientes primero con una exhaustiva descripción de su evolución histórica, segundo conociendo toda la normatividad que integra su marco legal de actuación, después se clasifica a todas las OSC, posteriormente se enfatiza su situación actual y finalmente se describe su perspectiva a futuro.

#### **3.1.1 Antecedentes históricos y trascendencia de las organizaciones de la sociedad civil**

Durante más de 6000 años la filantropía ha edificado templos, construido universidades, erigido monumentos, protegido las artes, y modificado el curso de la historia universal. Se inició, con el libro de los muertos. Al igual que nuestro concepto de filantropía este libro nos muestra que los egipcios colaboraban para hacer que la vida de otras particulares fuera mejor y más feliz. Los filántropos egipcios hacían donativos a instituciones religiosas, a fin de perpetuar sus valores. Los nobles egipcios deseaban ser recordados por atender las necesidades los indigentes, los enfermos (incluyendo a los invidentes y lisiados), los huérfanos y las viudas, así como, a los ancianos.

Los actos de bondad de los griegos y romanos en cambio se dirigían al pueblo no solo a los menesterosos y a los necesitados. Creían en el bienestar total de la persona y no en simplemente aliviar la miseria.

Antes de la Edad Media, la iglesia tenía el virtual monopolio de las obras filantrópicas. Durante la Edad Media, la disolución de monasterios y el constante aumento de la población provocaron un movimiento rural-urbano que trajo consigo nuevas necesidades, las cuales requerían atención de la filantropía. Las plagas, la

pobreza y la indigencia abyecta afectaron a pueblos y ciudades en general, las iglesias ya no pudieron cubrir las necesidades de ayuda filantrópica. Entonces el gobierno empezó a involucrarse y surgió la tendencia a fundar y proveer de fondos a muchas de las universidades. La reina Isabel de Inglaterra elaboró un documento en 1601 conocido como “Estatutos para Fines Caritativos”, el cual es la piedra angular del derecho anglosajón sobre la filantropía.

Estas leyes para los indigentes, de la era isabelina, tenían el propósito de proteger los fideicomisos y los fondos patrimoniales filantrópicos creados para las escuelas, para ayudar a los pobres y para propósitos cívicos en general. También incluían disposiciones para la recaudación de fondos públicos para socorrer a los necesitados, mediante la tributación y marcaron el inicio de la responsabilidad del gobierno en las actividades filantrópicas.

El historiador francés Alexis de Tocqueville (1835:315) en su libro *Democracia en América* afirma que:

Tan pronto como algunos de los habitantes de Estados Unidos de América conciben un sentimiento o una idea que quieren propagar en el mundo, se buscan con insistencia y se encuentran y se unen. A partir de ese momento, ya no son hombres aislados sino un poder que se advierte desde lejos.

Los primeros procuradores de fondos fueron tres clérigos que fueron enviados en 1641, de Boston a Londres para recabar fondos para la Universidad de Harvard. Uno de los más importantes descubrimientos de los estadounidenses fue que la filantropía podía también lograr un cambio social.

Princeton se fundó sobre la base de una doctrina que se apartó de la estructura de la iglesia y se dedicó a la enseñanza de las humanidades teniendo como objetivo el desarrollo socioeconómico de los Estados Unidos de América (EUA). Las fundaciones, las organizaciones y los particulares en general se dieron cuenta que podían aprovechar las organizaciones no lucrativas para perpetuar sus áreas de interés económico y sus valores individuales. Así, dar apoyo económico a las

organizaciones no lucrativas se convirtió en la vía para crear responsabilidad y conciencia social en la comunidad.

La ley de ingresos de 1913, aprobada después de la ratificación de la Enmienda 16 (impuesto sobre la renta), exento de impuestos a las organizaciones que estaban constituidas y trabajaban exclusivamente para fines religiosos, filantrópicos, científicos o educativos. Leyes posteriores también exentaron de impuestos a las organizaciones dedicadas a evitar la crueldad contra los niños o los animales, los fondos de inversión, o las fundaciones comunitarias; así como a las pruebas de laboratorio relacionadas con la seguridad pública.

En 1917 se aprobó la ley del impuesto sobre la renta, que permitía a los particulares deducir por concepto de contribuciones filantrópicas hasta el 15 por ciento de los ingresos gravables. En 1935, se aprobó la Ley del Seguro Social, esta ley instituyó un programa permanente de asistencia social del gobierno federal, también aumento los impuestos sobre la renta y sobre los beneficios de las sociedades anónimas. Sin embargo, permitía a dichas sociedades deducir, por concepto de contribuciones filantrópicas hasta el 5 por ciento de los ingresos gravables.

Desde el punto de vista institucional, la sociedad de los EUA se divide en tres sectores el privado (con fines lucrativos), estatal y sin fines lucrativos (o voluntario). La filantropía pertenece al tercer sector o sector no lucrativo, estos tres sectores se interrelacionan, creando a menudo alianzas para cubrir las necesidades sociales.

La filantropía comprende dos tipos principales de organizaciones, las que están en la categoría exenta de impuestos; las aportaciones a estas organizaciones son deducibles de impuestos (iglesias y sinagogas, así como organizaciones de servicio social, etc.), y las organizaciones de activistas, algunas de las cuales gozan de exención de impuesto (grupos de vecinos, asociaciones de defensoría y organismos de interés público).

En Canadá en el siglo XVII, cuando Quebec fue colonizado, se generalizaron las enfermedades y la pobreza, haciendo que prácticamente fuera imposible que las familias sobrevivieran como unidades independientes. Mendigar era una práctica

predominante, por lo que el estado fundo un Departamento para los Pobres en 1685. Este departamento era una institución cristiana de beneficencia, que se encargaba de identificar a los pobres infortunados y miserables para asegurarse que ninguna persona sufriera hambre; encontrar un trabajo útil para aquellas particulares capaces de trabajar; poner fin al descontento publico provocado por los pordioseros.

En cada pueblo, se nombró a dos mujeres para ir de puerta en puerta a solicitar caridad. Se les indicaba que no presionaran a las particulares para que aportaran donativos, sino que les permitieran a todos contribuir conforme a sus medios y a los dictados de su conciencia. Durante los primeros 150 años después de la independencia de Canadá, los recursos para sostener un nivel modesto de atención médica, educación y asistencia social fueron proporcionados principalmente por la Corona Francesa.

Durante los primeros años del siglo XVIII, la Corona Francesa había fundado asilos para ancianos, discapacitados y huérfanos. Durante esta época, también surgieron iniciativas de altruismo por parte de particulares, ya que los desastres eran frecuentes en el terreno salvaje donde habitaban, el principio ético de los pioneros de ayudar a los vecinos en desgracia se puso de manifiesto. Al sobrevenir un desastre, los vecinos se socorrían unos a otros. La iglesia fue también una fuente de financiamiento para servicios humanitarios brindando ayuda sobre todo a la gente pobre. Sin embargo, la iglesia recurría frecuentemente al estado para obtener apoyo económico, al mismo tiempo, se alentaba a los pioneros autosuficientes económicamente para hacer que sus parroquias fueran también autosuficientes.

Después del triunfo de los ingleses en la batalla de las Planicies de Abraham, cerca de la ciudad de Quebec, en 1759, el dominio británico trajo consigo cambios repentinos que dieron como resultado que los canadienses asumieran la responsabilidad por su propio bienestar la típica tradición colonial inglesa. Si ellos no podían ser autosuficientes podrían recurrir a la iglesia.

A principios del siglo XIX, la creciente demanda de servicios humanitarios debido a la gran inmigración, redujo los recursos financieros y los servicios privados hasta el límite. Poco a poco el gobierno colonial empezó a subsidiar con regularidad a las

organizaciones privadas de asistencia social. No obstante, el gobierno solo deseaba proveer fondos a las organizaciones; no quería hacerse cargo de prestar los servicios. Los últimos años del siglo XIX han sido llamados la edad del florecimiento de la filantropía en Canadá. Durante este periodo, el altruismo personal llegó a los más altos niveles de estima social. La federación de organizaciones humanitarias para la procuración de fondos privados surge con la creación de la “Caja Comunal”, actualmente conocida como “United Way Movement”, esta se fundó en Toronto en 1918, para ofrecer una solución práctica a la gran cantidad de solicitudes de fondos por parte del público y de las instituciones filantrópicas.

Durante el siglo XX, las organizaciones filantrópicas para socorrer a los pobres surgieron por docenas, estas nuevas asociaciones trataban de satisfacer las necesidades humanas y proporcionaron a las comunidades experiencia en investigación y organización social, y en procuración de fondos. Un efecto secundario poco afortunado fue que, para mediados del siglo XX, prácticamente cada iglesia, grupo étnico y grupo de interés tenía sus propias organizaciones, fragmentando así los esfuerzos para recaudar fondos. Las escuelas y hospitales de Canadá fueron financiados principalmente por el estado. Otras necesidades públicas no cubiertas por el gobierno, a menudo fueron cubiertas por la iglesia.

En la actualidad los canadienses particulares, grandes empresas y fundaciones, contribuyen con las instituciones filantrópicas al igual que sus homólogos de EUA, las fundaciones son instituciones relativamente recientes, únicamente el uno por ciento de estas existía antes de 1940, y la mayoría fueron creadas a partir de los años sesenta. Los canadienses generalmente hacen donativos a organizaciones filantrópicas que promueven o proporcionan servicios relacionados con la salud, la educación, servicio social, artes y cultura, deportes y el ambiente. El gobierno asume la responsabilidad principal por los servicios médicos, y por todos los niveles educativos incluyendo colegios y universidades.

El término Organizaciones no Gubernamentales (ONG) surge de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que como se sabe es una organización de estados soberanos representados por sus gobiernos los cuales son los únicos que se

pueden afiliar a la misma, razón por la cual crean esta denominación para designar todas aquellas entidades que prestan un servicio sin ser una entidad gubernamental, ni tampoco una empresa privada. Esta necesidad de darle una denominación a estas entidades muchas de las cuales eran internacionales y más antiguas que la ONU como el Comité Olímpico Internacional y el Comité de la Cruz Roja y Media Luna Roja Internacional, surge con el fin de poder permitirles que formen parte de muchos organismos dependientes de la ONU y que requieren su participación en ellos, como son la organización Internacional del Trabajo y la Organización Mundial de la Salud.

En el caso de México numerosas manifestaciones dejan constancia de la capacidad, compromiso y sensibilidad de las diversas formas de ayuda al necesitado. En algunas culturas prehispánicas, principalmente aquellas que se desarrollaban en el momento de la conquista, existía una forma de cooperación social; había la obligación de los gobernantes de velar por el bienestar de los integrantes de su comunidad, y al mismo tiempo se exigía a cada uno de ellos realizar una función o actividad en provecho de la colectividad, efectuándose así múltiples acciones comunitarias.

Existen testimonios de que en la sociedad mexicana había una gran preocupación por el bienestar social, lo que derivaba en gran medida en la forma de organización social colectiva imperante basada en el Calpulli que según Verduzco (2003:42) estos eran “una forma de organizativa que apoyaba a sus integrantes en los diversos ámbitos de su vida, incluso en situaciones de enfermedad o invalidez, de ahí que para algunos estudiosos, pudiera ser considerado como un precursor prehispánico de la asistencia social”. La cooperación social se manifiesta especialmente en situaciones difíciles de sobrevivencia, emergencia o crisis, por ejemplo, en épocas de hambruna, sequía o inundaciones durante las cuales se repartía maíz y frijol de las reservas guardadas de los tributos. También cerca de los templos había almacenes donde se guardaban los comestibles para el mantenimiento de los sacerdotes y anualmente se distribuía lo que sobraba entre

los menesterosos. Hay evidencias también de que se otorgaba ayuda a los ancianos, inválidos, viudas y huérfanos.

En la sociedad mexicana, el estado sostenía asilos para viejos guerreros y para ancianos en general; junto a los templos había escuelas donde se educaba a niños expósitos y se les proporcionaba alimentación. En cuanto a viudas y huérfanos, cuando un hombre moría dejando hijos menores, su hermano cuidaba de ellos, y tenía la obligación de considerar a la viuda como esposa adicional.

En las sociedades nahuas, tarahumara y mixteca, la comunidad se responsabilizaba de labrar las tierras de las viudas y los desamparados. Esta costumbre persiste actualmente en el estado de Oaxaca.

En los escritos de Fray Bernardino de Sahagún existen múltiples testimonios de la labor callada de ayuda al prójimo. Así, mientras los guerreros combatían, las mujeres, madres y doncellas cuidaban de los niños pequeños, de los viejos y de los enfermos, todo ello en el marco de una organización comunitaria, la que se modifica con la llegada de los españoles.

En los primeros años de la Colonia, los conquistadores siguieron en la Nueva España los usos y costumbres que practicaban en su país. Así, la asistencia al necesitado se practicó con base en el espíritu de la caridad cristiana, sostenida por particulares y asociaciones religiosas. Fue una obra de profundo contenido social patrocinada por la Corona Española, el gobierno virreinal, las órdenes religiosas y la sociedad civil. Algunos historiadores relatan que, en las épocas de epidemias y pestes, las mujeres españolas y criollas iban con su servidumbre a limpiar las chozas de los nativos enfermos, a cambiarles ropa y a proporcionarles medicamentos y comestibles. Hernán Cortes, consiente de la magnitud y gravedad de estos problemas de salud, fundó el primer hospital para indígenas denominado "Hospital de la Limpia Concepción de María Santísima y Jesús Nazareno", hoy hospital de Jesús mismo que funciona todavía, también el Sacro y Real Monte de Piedad de Animas (Monte de Piedad IAP) fundado en 1775 por Pedro Romero de Terreros igualmente todavía en operación.



Un ejemplo relevante de la preocupación de la sociedad civil de la Nueva España, es la fundación del actual Colegio de las Vizcaínas, cuando los miembros de la Cofradía de Nuestra Señora de Aránzazu, a finales del siglo XVII, comenzaron a hacer obras a favor de las jóvenes novohispanas que carecían de dote para casarse o profesar de monjas, de acuerdo con Natal, Greaves y García (202:27), establecen que:

A través de dispensarios, centros de alimentación y sobre todo de organizaciones religioso-sociales la Corona Española y muy especialmente la iglesia católica inició una línea de atención y provisión de recursos que habría de ser el mecanismo de atención por lo largo del siglo XIX.

Cuando estalla la guerra de independencia, el espíritu de ayuda al necesitado acrecienta, pero en un contexto de improvisación, anarquía y algunas veces, operando en clandestinidad. Durante los primeros años de independencia, continuó practicándose la caridad privada y religiosa, pero en lamentables condiciones de desorganización, debido al desequilibrio existente. De acuerdo con la nueva corriente de pensamiento liberal, el concepto de caridad cristiana fue sustituido por el de beneficencia pública o privada, realizada a través de instituciones, aunque no como una obligación formal, sino vinculada a una idea de filantropía.

La iglesia fue amasando una fortuna durante tres siglos y llegó a contar con un indudable poderío económico y político. El clero secular, aunque tenía relativamente pocos inmuebles, vivía principalmente de los diezmos, las primicias y los aniversarios, los derechos parroquiales y las misas. Independientemente de su desahogada situación económica, que se fortalecía por la amortización que sustraía del comercio jurídico los bienes de la iglesia, llamados patrimonio de manos muertas, ya que no podía ser objeto de ninguna enajenación y concentraba en sus manos gran parte de la propiedad raíz de la República, el clero regular tenía a su cargo casi toda la función educativa que se impartía en monasterios y conventos llamados colegios. Igualmente correspondía a las autoridades eclesiásticas, la intervención de los diferentes actos del estado civil de las personas.

La promulgación de la Ley de Nacionalización de los Bienes Eclesiásticos y la secularización de todos los hospitales y establecimiento de beneficencia, disposiciones decretadas por el presidente Benito Juárez, produjeron cambios trascendentales en el sistema asistencial existente, ya que las instituciones que pertenecían a la iglesia pasaron a ser propiedad del estado, con la Leyes de Reforma se definió la competencia del Estado en cuanto a la educación y autenticación y eficacia jurídica de los actos del estado civil de las personas. Pero al mismo tiempo y sin proponérselo, acabaron con gran parte de la obra asistencial que hasta entonces se había organizado.

El 28 de febrero de 1861 se crea la Dirección General de Fondos de la Beneficencia, con el objeto de organizar, coordinar y sostener con impuestos, loterías, fondos dotales y legados a dicha función de interés social, transformándola en un servicio público dependiente del estado. La beneficencia quedaba así erigida como una institución civil y laica.

Es con la instauración del porfiriato cuando se inicia la reorganización de la beneficencia pública con la creación, el 24 de enero de 1877, de la Dirección de la Beneficencia Pública con la cual el Estado establece el derecho de los habitantes cuando son débiles sociales y económicos a que este les preste ayuda médica y también establece el deber que la sociedad tiene de contribuir, conforme a sus posibilidades. En esta época surge varias fundaciones de carácter privado como la Concepción Beistegui, la Mier y Pesado, la Rafael Donde, la Sociedad Filantrópica Mexicana y el Asilo de Mendigos, y otras obras asistenciales a favor de ciegos y ancianos.

En la época de la revolución no había una acción social organizada y las instituciones asistenciales fueron incapaces de atender toda a toda la población necesitada. Sin embargo, aparece con gran ímpetu el espíritu de ayuda espontaneo y voluntario de las mujeres de todas las clases sociales, pero especialmente las soldaderas, quienes se transforman en enfermeras improvisadas que curan y consuelan a los heridos de los diferentes bandos.

En los veinte años posteriores al inicio de la revolución la caridad subsiste como elemento motor de la asistencia; la intervención del gobierno seguía ubicándose en el plano humanitario más que en el obligatorio, al orientar sus esfuerzos a la reorganización de la beneficencia pública y a procurar mayores fondos para su sostenimiento. En 1924 se le asignan los productos de la Lotería Nacional y en 1926 los provenientes de impuestos sobre herencias, legados y donaciones.

En 1929 bajo el mandato de Emilio Portes Gil, se creó la asociación Nacional de Protección a la Infancia, atendida por un grupo de voluntarias, que logro importantes avances en materia de alimentación infantil en todo el país, creando para tal efecto el servicio denominado La Gota de Leche como organización de beneficencia privada.

Fue durante el gobierno del general Lázaro Cárdenas que el concepto de asistencia social como derecho tuvo un gran impacto. Su preocupación principal consistió en garantizar los derechos sociales de la población y la asistencia a clases desvalidas como una de las responsabilidades del Estado, orientando su política gubernamental para atacar las causas de la pobreza y no tan solo para atenuar sus efectos. Los proyectos que se generan después de 1934 enfatizan la necesidad del cambio en el tratamiento de la asistencia social. En 1937 se crea la Secretaría de la Asistencia Pública, donde se reconoce que debe modificarse el concepto de beneficencia por el de asistencia pública.

Posterior a esta etapa se fueron creando varias instituciones de asistencia social y empezaron a crearse grupos de personas voluntarias que tenían la intención de apoyar las casusas de los desvalidos.

Durante la gestión del presidente miguel de la Madrid, se renovó el marco jurídico de la asistencia social, elevándola a rango constitucional como parte del derecho a la protección de la salud. En enero de 1995, durante la gestión del presidente Ernesto Zedillo, el trabajo voluntario apoyado y patrocinado por el gobierno fue suprimido por decreto desaparece el Patronato Nacional de Promotores Voluntarios. En algunas dependencias oficiales, los grupos de voluntarios existentes se conformaron como asociaciones de la sociedad civil para continuar su trabajo.

El voluntariado contemporáneo marca el pasaje de una modalidad asistencia a otra que pone como objetivo fundamental la promoción de las personas, actuando en servicios sociales. La idea de sus miembros es producir mejoramiento de sí mismos y de la sociedad, como fuente de formación civil, de educación social y política de participación. Las acciones de apoyo social de las OSC han evolucionado en nuestro país y han adquirido características distintas de otros países, debido a la herencia cultural propia y a las circunstancias histórico políticas que hemos vivido. La tendencia ha sido la de cambiar la modalidad asistencial por la de promoción, alentando los procesos de autogestión para que las personas se organicen por sí mismos, desarrollen sus potencialidades en la búsqueda de soluciones que transformen su entorno.

### **3.1.2 Marco legal de las organizaciones de la sociedad civil**

En el artículo noveno de nuestra Constitución se establece la libertad de asociación. Cuando dos o más personas asumen el propósito de desarrollar actividades sin fines de lucro en diversos campos como la promoción de la cultura, el deporte, el medio ambiente, la investigación científica o tecnológica, por mencionar algunos tiene la posibilidad de conformar una Asociación Civil (AC), ya que esta se constituye para llevar a cabo un fin que no es preponderantemente económicos. Esta figura jurídica se encuentra regulada en los códigos civiles de las entidades federativas.

En México existen dos tipos de organizaciones: instituciones con fines de lucro y sin fines de lucro. Dentro de las organizaciones sin fines de lucro existen instituciones de asistencia, de promoción y desarrollo social, y se les conoce bajo distintas denominaciones: Organizaciones de la sociedad civil (OSC), Comunidades Eclesiásticas de Base (CEB), Asociaciones Civiles (AC), Instituciones de Asistencia Privada (IAP), Organizaciones no Lucrativas (ONL), Instituciones de Asistencia Social, Organizaciones Filantrópicas, Instituciones sin Fines de Lucro, Organizaciones Civiles (OC) y Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

La mayoría de estas organizaciones están formalmente estructuradas y legalmente constituidas bajo los rubros de AC, Fundaciones o IAP y comprenden un rango de actividades diversas de servicio y apoyo comunitario. La AC considerada como persona jurídica dotada de nombre, patrimonio y órganos propios, o bien como contrato, con sus diversos elementos y con su propio contenido obligacional, se encuentra reglamentada en el Código Civil para el Distrito Federal (ahora Ciudad de México) desde 1928.

Según el artículo 2670 de dicho código, se constituye una asociación civil cuando varios individuos convinieren en reunirse de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico.

Para formar una AC, se exige como formalidad que el contrato correspondiente conste por escrito. En este contrato se acuerdan las reglas que regirán la vida de la organización a las que se les denomina estatutos. Este contrato se protocoliza ante Notario Público, quien posteriormente lleva a cabo su inscripción en el Registro Público de la Propiedad. Los estatutos a los cuales deben de sujetarse los asociados se integran en el Acta Constitutiva de la Asociación. En ellos se expresan el nombre, domicilio, objeto de la asociación y la forma en que la organización será administrada y dirigida. Contiene los siguientes datos:

- Nombre o denominación
- Objeto social
- Nombre, domicilio de los asociados o fundadores
- La duración de la organización y domicilio legal
- Derechos y obligaciones de los asociados
- El patrimonio, bienes muebles o inmuebles en caso de que los hubiere
- La determinación de que sus miembros realizarán aportaciones periódicas o bien, la clase de operaciones para obtener recursos que permitirán la creación y sostenimiento de la asociación
- Los órganos que la administran o dirigen

Para constituir una AC los principales pasos a realizar son los siguientes:

- Solicitar permiso a la Secretaria de Relaciones Exteriores (SRE) para el nombre o denominación de la organización.
- Elaborar los estatutos y protocolizar el acta constitutiva ante Notario Público. El notario extiende copias certificadas para que la AC continúe con los tramites fiscales requeridos y procede a realizar los trámites correspondientes para inscribirla en el Registro Público de la Propiedad para que tenga carácter de Escritura Constitutiva.
- Inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) ante la Administración Local Jurídica de Ingresos de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- Solicitar la autorización para recibir donativos deducibles del Impuesto sobre la Renta ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Pueden constituirse como IAP o Beneficencia privada aquellas que, como su nombre lo indica, su objeto social sea llevar a cabo obras de beneficencia o asistencia. Se regulan por leyes de asistencia o beneficencia estatales y cabe hacer mención que en la mayoría de los estados de la Republica se cuenta con este tipo de leyes. Estas instituciones, están subordinadas a un órgano de gobierno estatal denominado Junta de Asistencia Privada o Junta de Beneficencia Privada según la entidad federativa de que se trate. Este órgano tiene la facultad de vigilar y controlar a este tipo de instituciones, aprueba sus estatutos, presupuestos anuales, programas de procuración de fondos, programas de trabajo, vigila su información contable mediante reportes que deben de entregar periódicamente.

En la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), se establecen las entidades que pueden solicitar la autorización para emitir recibos deducibles y por ello ser consideradas como personas morales con fines no lucrativos, por esto, en principio están exentas del pago del ISR por los ingresos que perciban. Conforme al artículo 95 de la LISR las entidades que tiene la posibilidad de solicitar autorización para ser donatarias autorizadas son básicamente las que se dedican a actividades de tipo

asistencial, educación formal, investigación científica y tecnológica, promoción de las bellas artes y a la preservación de la flora y la fauna

Las organizaciones autorizadas para recibir donativos deducibles del ISR, es decir las donatarias autorizadas, deben cumplir con normas fiscales específicas para asegurar que los recursos que reciben se destinen a la labor social por la cual reciben determinados incentivos fiscales. De acuerdo al Código Fiscal de la Federación y el reglamento del mismo estas organizaciones deben de cumplir con ciertos requisitos y presentar información periódica. Entre los que destacan:

- Obtener CDFI de donación
- Tener y llevar un sistema de contabilidad
- Realizar declaraciones
- Dictaminarse fiscalmente
- Tener información disponible al público en general
- Limitación de gastos de administración

La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de enero del 2004. Esta ley tiene como objetivo establecer las bases del fomento para las organizaciones que, sin ánimo de lucro personal, llevan a cabo obras sociales, así como fortalecer las relaciones entre el gobierno y la sociedad civil. La principal finalidad de este ordenamiento consiste en garantizar tanto el derecho a participar en el diseño de políticas públicas, como el acceso a estímulos y apoyos del gobierno federal a las OSC.

Para que las OSC puedan acceder a los beneficios establecidos por la ley, tales como el acceso a participar de fondos públicos, como serían los de coinversión social que otorga la Secretaría del Bienestar a través del Instituto de Desarrollo Social (INDESOL), deberán inscribirse en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Uno de los requisitos para inscribirse consiste en que sus estatutos contengan cláusulas estableciendo que no se distribuyen utilidades entre los miembros de la organización, y que, en caso de disolución, se transmitan los

bienes obtenidos con apoyos y estímulos públicos a otra organización que también cuente con el registro. En la visión de Tapia y Robles (2006:99), “indudablemente, el logro más destacable de la Ley es que intenta dar certidumbre a la relación entre las dependencias federales y aquellas OSC que reciben los recursos, estímulos y apoyos públicos. Los cambios jurídicos y las políticas públicas dirigidas hacia las OSC deberían leerse como producto de la democratización del país y de nuevas tendencias en las relaciones entre el Estado y la sociedad”.

### **3.1.3 Clasificación general de las organizaciones de la sociedad civil**

Para constituirse legalmente una organización se puede optar en términos generales por las figuras asociativas que se analizaron anteriormente la AC y la IAP, la primera se constituye para realizar fines que no tienen un fin preponderantemente económico, y la segunda son aquellas cuyo objeto social, como su nombre lo indica, es el de realizar obras de beneficencia o de tipo asistencial.

Debido a la heterogeneidad y diversidad de los modelos de gestión institucional, es difícil la conceptualización de las OSC en México. Es posible señalar que estas cuentan con tres características generales son no lucrativas, son privadas y son de servicios a terceros. Esta última característica, de hecho, es propia de las OSC reguladas por la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil. No existe un modelo único de institución, sino una diversidad de ellas para poder clasificarlas se parte de determinados criterios:

- Origen de fondos
- Si cuentan con patrimonio propio
- Si operan o no programas propios de servicio directo a la población
- La naturaleza de las actividades que realizan
- El tipo de gobierno y gestión institucional

A continuación, se hace una clasificación general de las OSC:



### **Asociaciones económicas.**

Incluyen sindicatos, grupos empresariales, asociaciones de profesionales y de productores rurales.

### **Asociaciones deportivas y de recreación.**

Cumplen con una función muy importante de socialización de sus miembros y pueden generar redes importantes para motivar ciertos tipos de acción colectiva.

### **Asociaciones religiosas.**

Dependen generalmente de la jerarquía eclesiástica.

### **Organizaciones comunitarias.**

Es una organización dedicada a atender las necesidades críticas de la comunidad y elevar la calidad de vida de un área geográfica determinada.

### **Fundaciones independientes.**

Son aquellas entidades que cuentan con un patrimonio enajenado mediante mandato legal, donado por un individuo familia o grupo de individuos, cuyos rendimientos se destinan al objeto social determinado por el donante.

### **Fundaciones familiares.**

Realizan donaciones a partir de los rendimientos de un patrimonio familiar enajenado para ese objeto, o de donaciones que realiza una misma familia de forma regular para apoyar determinados programas, instituciones o causas.

### **Fundaciones empresariales.**

Son organizaciones privadas de carácter filantrópico establecidas y fundadas por una empresa lucrativa de la que son legalmente independientes.

### **Programas empresariales.**

Son mecanismos desarrollados por las empresas lucrativas para poder canalizar recursos de manera ágil y directa a una comunidad o a OSC.

### **Fundaciones intermediarias.**

Son constituidas para administrar fondos provenientes de entidades públicas y privadas.

### **Fundaciones operativas.**

Entidades que cuentan con un patrimonio propio y son constituidas por individuos o familias para operar directamente programas o servicios sociales vinculados a su objeto social.

### **Fundaciones internacionales.**

Entidades independientes que otorgan donativos a OSC y tienen representación en México o hacen donaciones a organismos mexicanos.

#### **3.1.4 Situación actual de las organizaciones de la sociedad civil**

En la actualidad se visualiza a las OSC como movilizaciones espontaneas que persiguen un fin particular y se desarticulan rápidamente, no poseen estructura o un nivel de organización interna; aunque pueden llegar a convertirse posteriormente en una organización.

En los últimos años ha surgido la conformación de redes de organizaciones que se establecen para hacer más eficientes sus acciones y para tener mayor presencia ante el Estado y la población en general. Esta nueva conformación ha favorecido a las OSC con una mayor permanencia, y un mayor acceso a las fuentes de financiamiento nacional e internacional.

De acuerdo con estimaciones, el número de OSC de beneficios a terceros representa cerca del 60% de las organizaciones que componen el tercer sector, mientras que las de mutuo beneficio como sindicatos, asociaciones de profesionistas y religiosas representan alrededor del 20%, mientras que las asociaciones políticas y partidos políticos representan una proporción mínima. Actualmente las organizaciones relacionadas con la salud y la asistencia social

representan más del 50% de las OSC de beneficio a terceros (19,428), seguido por el sector de desarrollo social con el 14%. En tercer lugar, se ubican las de carácter educativo y de derechos humanos con un 10%.

El promedio nacional de donatarias autorizadas en el país es de 55.2 por cada 100,000 habitante. La Ciudad de México (CDMX) concentra la mayor parte de ellas en términos absolutos y relativos (19 donatarias por cada 100,000 habitantes), mientras que en estados como Durango, Zacatecas, Chiapas, Tabasco, Tlaxcala y Guerrero existen menos de dos por cada 100,000 habitantes. La mayoría de las donatarias autorizadas se dedican a temáticas asistenciales (66%), seguidas por las educativas (16.4%) y las culturales (5.6%). El resto de las donatarias (12%) se distribuye en otras 8 temáticas.

Como se comentó anteriormente la CDMX concentra el mayor número de donatarias autorizadas (cerca del 30%); en segundo lugar, esta Jalisco concentrado casi el 7%, el tercer lugar lo tiene Nuevo León con un 6.5%. en el caso de Chiapas tenemos 86 donatarias autorizadas que representan el 1.34%.

En el presente las OSC de México tienen varios retos a superar antes de poder asumir el verdadero papel de tercer sector que se tienen en otros países como EUA, Canadá o Europa. El primero es acabar o delimitar la injerencia y el acaparamiento de los recursos destinados a las OSC por unas cuantas organizaciones.

El segundo reto es la profesionalización de las mismas que empieza con la capacitación en todas sus áreas de trabajo. El hecho de ser una organización filantrópica no lucrativa no significa que por ello no se deba de tener estándares de calidad semejantes a las empresas comerciales, muy por el contrario, cada día los donantes potenciales exigen una mayor garantía de su inversión social y de igual forma antes las autoridades de gobierno cada día son mayores los requerimientos de información y rendición de cuentas. Otro reto que enfrenta el sector tiene que ver con su representatividad, ya que se carece de un liderazgo fuerte y profesional, es decir, estas se encuentran muy dispersas y haciendo esfuerzos muy grandes, pero totalmente aislados.

### **3.1.5 Perspectivas de evolución de las organizaciones de la sociedad civil**

El mundo está en un inminente proceso de globalización donde los gobiernos mediante acuerdos regionales, han creado grandes bloques económicos y de cooperación, las empresas se fusionan para crear mega corporaciones transnacionales a fin de unir recursos, eficientizar su manejo, adquirir mayor poder y áreas de influencia, para así competir. A pesar de lo anterior, el número de personas en situación de pobreza es más de la mitad de la población de la región de Latinoamérica, en donde la mayor proporción se encuentra catalogada en pobreza extrema, se dice que en esta área el 10% del estrato superior de la población tiene en sus manos el 50% del ingreso, mientras el 50% inferior apenas alcanza a ganar un poco más de 10% de la riqueza generada.

En este escenario globalizador están sucediendo dos fenómenos en la esfera de las OSC por un lado se está diluyendo la poca influencia que tienen estas ante sus gobiernos y las sociedades de sus países debido, en parte, a que en la práctica estos acuerdos regionales como son el TLC y la Unión Europea, someten muchas de las decisiones de los gobiernos nacionales en beneficio del conjunto de firmantes. Y por el otro lado, los recursos de las organizaciones que no están siendo suficientes para apoyar a la población más necesitada.

Para insertar a las OSC en el proceso de globalización es necesario trabajar en la profesionalización de su personal, darles acceso a fuentes de información, búsqueda de trabajo conjunto que eficiente sus recursos, creación de nuevos esquemas de cooperación y ayuda a población vulnerable y apoyo para sustentar su viabilidad económica que garantice su supervivencia. Todo lo anterior tomando las experiencias no solo nacionales, sino internacionales, que faciliten dichos procesos, fortalezcan la presencia de las organizaciones ante los gobiernos y empresas, y que al mismo tiempo sirvan de apoyo mutuo entre sus integrantes.

Un gran reto del futuro será buscar la unión en red de las OSC de Latinoamérica para que se reposicionen en el mediano plazo ante los grandes bloques de países y empresas, con el fin de recuperar su influencia política y social, su capacidad

negociadora y además obtengan los apoyos necesarios para continuar con su labor y así tener equilibrio gobierno-iniciativa privada-OSC. Esta unión en bloques de las OSC es necesaria para ser contraparte a organismos y empresas internacionales que muchas veces toman decisiones sin conocer la realidad social de cada uno de los países en los que inciden e intenta uniformar su concepción que sobre ellos tienen algunas de las acciones que pueden realizar las organizaciones trabajando en redes internacionales son:

- Intercambio de información, voluntarios, conferencistas y capacitadores, material didáctico, apoyo técnico y consultorías.
- Negociación en el ámbito regional con organismos multilaterales y de cooperación internacionales, así como con empresas transnacionales.
- Coordinar programas y acciones entre las OSC de la región en temas de interés mutuo como la democracia, los derechos humanos, la violencia de género y familiar, y la lucha contra la corrupción.
- Internacionalizar los eventos nacionales de la sociedad civil de cada país para incorporar una visión diferente sobre la temática a tratar y conocer las experiencias de otras naciones.
- Solidaridad internacional para presionar a empresas, organismos multilaterales y gobiernos nacionales a favor de acciones y políticas de fortalecimiento a la participación ciudadana organizada de todos los niveles de gobierno, solidarizarse ante los posibles embates que las organizaciones sufran por parte de algunos de los gobiernos de la región, así como ante situaciones de desastre como son terremotos, inundaciones, huracanes, deslaves, etc.

### **3.2 Caracterización de la Fundación Fucho**

Una vez identificados los aspectos fundamentales de las OSC, corresponde desarrollar y caracterizar a la Fundación Fucho, se establecen los antecedentes de su conformación, después se aclara el porqué de su creación y existencia, luego se

explican los aspectos institucionales que le dan identidad, posteriormente se detallan las líneas de acción y para finalizar da a conocer su estructura orgánica.

### **3.2.1 Antecedentes históricos de la fundación Fucho**

El fútbol es un fenómeno social que despierta pasión y sueños a nivel mundial sobre todo en niños y jóvenes, también es un promotor del cambio y desarrollo social de las comunidades y población más vulnerable, es responsabilidad pues de quienes apuestan sus esfuerzos y trabajo para que el fútbol cumpla con esa misión social a través acciones responsables y permanentes.

Es por ello que en diciembre de 2008 se comenzó a desarrollar el proyecto de FUCHO, buscando utilizar al fútbol como una herramienta de influencia positiva en la salud física y mental de los niños y jóvenes. Con esto poder elevar la autoestima y proveer las alternativas para mejorar sus condiciones de vida. Enfocándose en formar ciudadanos socialmente responsables a través de la mejora de sus condiciones de salud, educación, derechos humanos e integración social.

El fútbol al ser un deporte popular es un excelente vehículo para generar desarrollo social en las comunidades, niños y jóvenes. Es por ello que se planteó este proyecto que pretende ser un detonador de las mejoras de calidad de vida en Chiapas.

Así es como el 14 de abril del 2009 queda legalmente y formalmente constituida la Fundación Fucho AC, se utilizó el termino fucho ya que es utilizado por los niños y jóvenes de manera coloquial y urbana para referirse a este deporte.

### **3.2.2 ¿Por qué se creó Fucho?**

“Es la pasión por el fútbol la que tiene mayor impacto en la vida de millones de personas en todo el mundo particularmente en niños. El balompié y la copa de la FIFA, pueden ayudar a promover la salud y la educación de los niños de todo el orbe, la prevención del SIDA y por supuesto el derecho de los niños a la recreación.”

Kofi Annan Ex Secretario General de la ONU

Este proyecto nace en Chiapas al Sureste de México, que es frontera con Guatemala y Belice. Nuestra entidad de acuerdo al reporte emitido por la ONU sobre el índice de desarrollo humano nos ubica con 0.664 ubicado como el más bajo del país, así también por debajo de países como Trinidad y Tobago (0.755), Jamaica (0.724), Panamá (0.760) y Costa Rica (0.738) por mencionar algunos casos. Aunado a esto tenemos una dispersión geográfica muy marcada y fraccionada por lo cual hay comunidades que tienen un indicador más bajo aún.

Nuestro país ocupa el primer lugar en obesidad infantil a nivel mundial, Chiapas se encuentra en el penúltimo lugar nacional; 5.4% de nuestra población infantil de 7 a 14 años no asiste a la escuela situación que nos pone por arriba de la media nacional, de este mismo grupo de edad el 9% trabaja. Por otro lado, el fenómeno de migración es muy marcado debido a que somos paso forzoso para migrantes centroamericanos haciendo que nuestra población infantil y juvenil este propensa a las enfermedades de transmisión sexual, drogadicción, alcoholismo, pandillerismo y diversos fenómenos sociales que los ponen en una situación de plena vulnerabilidad.

En su programa de fomento permanente al deporte a la Unicef establece que este:

- Fortalece el organismo y evita enfermedades
- Prepara a los lactantes para el futuro aprendizaje
- Reduce los síntomas de estrés y depresión
- Mejora el aprendizaje y rendimiento académico
- Mejora la autoestima
- Previene el tabaquismo y el consumo de drogas
- Reduce la delincuencia.

También este mismo organismo internacional desarrollo una “Agenda de la Infancia 2019-2024”, donde se busca lo siguiente:

- Desarrollo integral de los niños y niñas en la primera infancia
- Desarrollar e implementar una estrategia integral para la erradicación de todas las formas de malnutrición
- Garantizar que todos los niños, las niñas y adolescentes asistan a la escuela y aprendan

- Poner fin a todos los tipos de violencia
- Garantizar la protección y acceso a los derechos de todos los niños, niñas y adolescentes migrantes

Mediante Fucho se busca promover un cambio social, marcar diferencia, mejorar la calidad de vidas de los niños, niñas y adolescentes. El fútbol es un fenómeno social que despierta pasión y sueños a nivel mundial sobre todo en niños y jóvenes, también es un promotor del cambio y desarrollo social de las comunidades y población más vulnerable, es responsabilidad pues de quienes apuestan esfuerzos y trabajo para que el fútbol cumpla con esa misión social a través acciones responsables y permanentes.

Fucho con un ánimo de poner su granito de arena en la búsqueda de un mejor planeta e igualdad de oportunidades, desarrollo el proyecto “FUCHO: PRETEXTO DE VIDA” con la firme convicción de que este será el detonador de un cambio social y mental en la percepción de aquellos niños y jóvenes que en la actualidad sienten que no tienen posibilidades debido a su estado de vulnerabilidad. En FUCHO la visión es que todo niño es “UNA OPORTUNIDAD”.

### **3.2.3 Estructura orgánica de Fucho**

Cuando se crea y constituye una asociación civil es muy importante establecer el tipo de membresías que predominara, es decir, las categorías de las personas afiliadas a la organización, así como sus derechos y obligaciones.

De acuerdo a los estatutos de la asociación de fecha 14 de abril del 2019 esta quedó constituida por cuatro socios fundadores de la siguiente manera:

- Alberto Burguete Riquelme, presidente y representante legal
- Lázaro Pérez López, tesorero
- Mario Ochoa, secretario
- Carlos Ain Abadía, vocal

Los órganos de gobierno son la autoridad legal última y responsable de todas las actividades y recursos de la organización. Esto quiere decir que sus integrantes deben cumplir con las obligaciones legales que se deriven de las actividades, que



lleve a cabo la organización, y en caso de que hubiera algún problema legal, ellos deberán enfrentarlo como responsables, estén o no involucrados directamente.

Adicionalmente a esto se tienen conformados 3 comités que son los que se encargan de operar las actividades de la OSC.

**Comité de desarrollo deportivo.**

Este tiene a su cargo todas las cuestiones técnicas, psicológicas, médicas y físicas que intervienen en el desarrollo de los niños y niñas.

**Comité de desarrollo educativo.**

Es el comité que se encarga de generar y gestionar todas las alianzas con instituciones educativas, así como de dar seguimiento al desempeño académico de los beneficiarios.

**Comité de administración, finanzas y rendición de cuentas.**

Este comité tiene a su cargo darle seguimiento a la administración de recursos cualquiera que sea su tipo, también de definir financieramente las necesidades de operación de la asociación, cumplir con todos los requerimientos legales y por último realizar informes financieros y de resultados para darlos a conocer a los donantes y sociedad en general.

Fucho se encuentra en etapa de reorganización estructural por lo que posiblemente se creen otros comités y posiblemente ya cuente con una estructura administrativa para el funcionamiento operativo diario.

### **3.2.4 Misión, visión y valores de Fucho**

**Misión.**

Somos una organización que por medio del futbol fomentamos el desarrollo integral de niños, jóvenes y sus familias, en un ambiente de respeto y responsabilidad social, mejorando su calidad de vida.

**Visión.**

Ser reconocidos como una organización profesional que genere mejores condiciones de vida y oportunidades a niños, niñas y adolescentes.

**Valores.**

- Profesionalismo

- Respeto
- Disciplina
- Socialmente responsables
- Transparencia
- Equidad
- Integración
- Compromiso

### **3.2.5 Líneas de acción de Fucho**

El Estado de Chiapas tiene problemáticas sociales bastante diversas lo que en muchas ocasiones puede complicar el desarrollo óptimo de niños y jóvenes es por eso que tomando en cuenta todos esos aspectos esta OSC se basa en las siguientes líneas de acción:

#### **Fomento de la salud física y mental.**

Para lograr un desarrollo normal en nuestros niños y jóvenes es necesario en un principio mantener un estado de salud física óptimo mediante acciones de diagnóstico y atención de enfermedades, además de generar permanentemente la cultura de la prevención mediante un programa continuo de pláticas con especialistas en nutrición, enfermedades de transmisión sexual y psicología. Así también se establecen alianzas estratégicas con especialistas para atender casos particulares.

Punto importante de este abordaje es el que se refiere a la salud mental y social de los beneficiados ya que por sus mismas condiciones de vulnerabilidad muchos de ellos se encuentran viviendo en condiciones de desventaja esto derivado a que el entorno social en algunos casos es de un alto grado de marginación, para mejorar su situación se cuenta con el apoyo de trabajadoras sociales que realizarán diagnósticos sociales y propuestas de atención a las problemáticas detectadas, contando también con apoyo psicológico. Creemos que con estas acciones podremos poner a nuestros niños y jóvenes en condiciones idóneas para poder tener un desarrollo constante y permanente que se traduzca en mejores condiciones de vida personal y familiar.

### **Fomento de la educación de calidad.**

Si bien es cierto que el porcentaje de niños y jóvenes que saben leer y escribir es alto, también lo es que muchos de ellos se quedan únicamente con la educación primaria por falta de recursos o acceso a una mejor oportunidad. Por ello uno de los requisitos indispensables para pertenecer a nuestro programa es que continúen estudiando. La asociación está creando estrategias que permitan el logro de esta meta mediante alianzas estratégicas con escuelas y colegios tanto de nuestra entidad como instituciones de nivel superior en nuestro país. Así mismo iniciaran con un programa de apadrinamiento de niños con miras recursos que garanticen la continuidad de sus estudios.

### **Derechos, integración y ciudadanía socialmente responsable.**

No solo están formando a deportistas de alto rendimiento, sino que se están formando a ciudadanos que aporten beneficios de manera responsable a las comunidades a las que pertenecen y propicien el desarrollo y evolución de las mismas.

Es por eso que las actividades están apegadas a los Derechos de los Niños buscando que su entorno sea de confianza y plenitud, de igual forma se está propiciando que estos se integren de manera positiva a la sociedad sin importar su condición social, económica, de género y étnica. Cada niño y joven es una oportunidad de cambio y evolución por eso el compromiso social es de evitar la exclusión y fomentar la igualdad de oportunidades.

Este es un proyecto a largo plazo en el que estos niños y jóvenes de hoy se convertirán en la persona que tendrán a su cargo los destinos de la humanidad por eso es necesario trabajar con ellos en aspectos tan importantes como liderazgo, valores, compromiso social, civismo y ecología, para estar preparados para desarrollarse como ciudadanos socialmente responsables y ser ellos mismos promotores del cambio social.

### **Formación deportiva de alto rendimiento.**

El fútbol es un detonador de cambio social pero también personal, en ese sentido cuentan con profesionales debidamente capacitados y certificados para poder atender y detectar a niños y jóvenes con posibilidades de iniciar un crecimiento y

desarrollo en el ámbito profesional. La capacitación constante del personal es una de las prioridades de esta asociación, ya que se realizarán las actividades con responsabilidad y profesionalismo. Se conforman alianzas con organizaciones sociales que potencialicen nuestros esfuerzos y con clubes profesionales que tengan misión y valores compatibles con la organización.

### **Sustentabilidad y transparencia financiera.**

Este proyecto no solo es de la asociación sino de la sociedad en general dentro de los patrocinadores tienen a profesionales exitosos que tienen una afición grande a este deporte y forman parte de nuestro consejo de administración. Cuentan con plan de recaudación de fondos a través de personas, empresas, fundaciones, gobierno y organismos internacionales, así como cuotas de recuperación de los servicios que se prestan. El manejo de estos recursos tiene una importancia fundamental en el crecimiento es por ello que están desarrollando manuales administrativos y operativos que sea los que guíen las funciones; financieramente son cuidadosos y responsables en el manejo de los mismos cumpliendo con todas las obligaciones y optimizando recursos mediante esquemas de planeación financiera.

Cada peso que entra a la asociación será destinado a la mejora y fortalecimiento de los programas sustantivos de la OSC.

## **CAPÍTULO 4 DESARROLLO METODOLÓGICO DEL OBJETO DE ESTUDIO**

Corresponde en este capítulo conceptualizar toda la metodología de estudio de este trabajo de investigación, así como determinar las técnicas de aplicación en el mismo para ello se define en primer lugar el alcance de la investigación y sus elementos, posteriormente se formula la hipótesis de esta investigación, como tercer paso se selecciona la población de estudio y se identifica la muestra de la misma y finalmente se seleccionan y diseñan los instrumentos de investigación.

### **4.1 Definición del alcance de la investigación.**

El alcance de una investigación es el resultado de la revisión de toda la bibliografía referente a las variables y contextualización del problema de investigación, este depende en gran medida de la estrategia que se haya definido para elaborar la investigación. De acuerdo con Hernández, et al (2018), el alcance no debe ser confundido como el tipo de investigación, sino que es una causa de la misma. Con base en lo anterior se pueden identificar los alcances de una investigación que son los siguientes exploratorios, descriptivo, correlacional y explicativo.

Los estudios exploratorios son utilizados cuando nos enfrentamos a un tema del cual no existen antecedentes o el estudio realizado al respecto es muy escueto. En este caso las ideas e información con que se cuenta son muy superficiales y por lo mismo se tienen que abordar desde una visión novedosa. Los estudios descriptivos tienen la finalidad de especificar y detallar cada una de las variables de estudio, así como su manifestación en este proceso, aquí se da gran importancia a las propiedades, características y perfiles del objeto de estudio. Los estudios correlacionales, establecen las relaciones existentes y grados de asociación entre dos o más variables; para lograr esta correlación se estudian las variables de manera individual y posteriormente se establecen las vinculaciones pertinentes. Por último, los estudios explicativos se enfocan no a describir un fenómeno, sino que ponen especial énfasis en establecer las causas y condiciones que dan cabida a un fenómeno y la relación de las variables.

Es importante señalar que al realizar una investigación y el desarrollo de la misma se puede transitar o incluir diferentes alcances. En el presente trabajo de investigación referente a el desarrollo institucional en la Fundación Fucho y su impacto en la procuración de fondos, en una primera etapa es de tipo exploratoria ya que en el contexto de su aplicación no existen antecedentes. Así mismo, esta investigación tiene alcance de tipo explicativo ya que se busca señalar el por qué y las razones que hacen que la variable independiente relacionada con el desarrollo institucional tenga un impacto con respecto a la variable dependiente enfocada a la procuración de fondos.

#### **4.2 Formulación de la hipótesis de investigación.**

Una hipótesis es una guía de un trabajo de investigación, nos sirve para probar un estudio. Estas deben ser expresadas como una proposición y posteriormente investigar si es aceptada o rechazada. Como lo explican Hernández, et al (2018) estas son una explicación tentativa del fenómeno investigado y es enunciada como una afirmación. Los tipos de hipótesis que existen son los que a continuación se señalan hipótesis nulas, hipótesis alternativas, hipótesis estadísticas e hipótesis de investigación.

Las hipótesis nulas son proposiciones sobre correlaciones de variables, pero con la particularidad que estas niegan lo que se afirma en una hipótesis de investigación. Las hipótesis alternativas estas representan una alternativa de la hipótesis de investigación y nula; constituyen pues una descripción distinta y se representan con el símbolo  $H_a$ . Las hipótesis estadísticas son tratadas únicamente con un enfoque cuantitativo, representan a los demás tipos de hipótesis en términos y símbolos estadísticos.

Las hipótesis de investigación representan proposiciones tentativas de posibles relaciones entre variables y por su misma naturaleza pueden ser de tipo descriptivas son las que predicen un dato o valor en una o más variables, correlacionales establecen las relaciones entre dos o más variables, de diferencias de grupo que

sirven como mecanismo de comparación de grupos y por último las causales que estas además de relacionar las variables y su manifestación, también explican un sentido de entendimiento entre estas relaciones.

Para este trabajo de investigación se enfatiza en esta última hipótesis de investigación de tipo causal, ya que no solo establece las relaciones entre variables, sino que da un grado de entendimiento entre éstas, es decir se manifiesta la relación causa y efecto. A su vez este tipo de hipótesis puede ser de dos tipos:

Hipótesis causales bivariadas que como su nombre lo expresa se manifiesta entre una variable independiente y una dependiente, mientras que el otro tipo las hipótesis causales multivariadas representan la relación entre diversas variables independientes y solo una dependiente, una independiente y varias dependientes o varias independientes y varias dependientes.

La presente investigación propone una hipótesis de investigación causal bivariada, tomando en consideración que se tienen como objetivo establecer una relación de causalidad de la variable independiente con la variable dependiente. Derivado de esto, la hipótesis de investigación de tipo causal bivariada que se propone como una solución tentativa al problema de investigación que se ha planteado al inicio es la siguiente:

#### **Hicb.**

**El desarrollo institucional en la fundación Fucho debe ser expresado teniendo una misión clara y concisa, fijando objetivos y estrategias, potencializando recursos y contando con una visión que permita pensar en grande, de tal forma que tenga un impacto favorable en la procuración de fondos a través de la aplicación de las etapas del proceso administrativo planeación, organización, liderazgo y coordinación.**

### Identificación de variables.

Variable independiente: Desarrollo institucional

Variable dependiente: Procuración de fondos.

### Definición conceptual y operacional de variables.

| Variables y sus elementos   | Definición conceptual   | Definición operacional  |
|---|---|---|
| <p><b>Variable independiente:</b></p> <p>Desarrollo institucional</p> | <p>El desarrollo institucional en el contexto de la fundación Fucho debe entenderse como el proceso integral del cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.</p> | <p>La definición operacional de las variables de la presente investigación está determinado por la utilización de instrumentos, como son el cuestionario y la entrevista.</p> |
| <b>Elementos del DI</b>   |   |   |
| 1.- Misión  | <p>Enunciado que sintetiza los propósitos estratégicos y valores esenciales que deben ser reconocidos y compartidos por todos los miembros de la organización.</p>  |   |
| 2.- Visión  | <p>Enunciado que representa una imagen de cómo sería el mundo o comunidad si la institución tuviera éxito.</p>  |   |
| 3.- Objetivos y estrategias   | <p>Los objetivos describen de manera global lo que la organización quiere lograr (resultados); las estrategias son un conjunto de objetivos, políticas, planes y metas que considerados en conjunto definen el alcance de la organización.</p>  |   |
| 4.- Recursos  | <p>Los recursos de una organización son aquellos elementos bajo el control de la misma y contribuyen al logro de sus objetivos estos pueden ser humanos, financieros y materiales</p>   |   |
| <p><b>Variable dependiente:</b></p>                                   | <p>La procuración de fondos es un conjunto de estrategias y procedimientos que describen</p>  |   |



|                           |  |  |
|---------------------------|--|--|
| Procuración de fondos     | una vía, experimentada de manera estructurada y ordenada, para obtener un resultado concreto en el financiamiento de proyectos específicos   |  |
| <b>Elementos de la PF</b> |  |  |
| 1.- Planeación            | Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.   |  |
| 2.- Organización          | Es dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas.   |  |
| 3.- Liderazgo             | Conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o un grupo de trabajo determinado, haciendo que este trabaje con ánimo hacia el logro de sus metas y objetivos. |  |
| 4.- Coordinación          | Es la sincronización y armonización de los esfuerzos para realizar eficazmente una actividad.  |  |

### 4.3 Selección de la población de estudio y delimitación de la muestra

Una vez definida la hipótesis del presente trabajo de investigación corresponde identificar en principio lo que es una población o universo de estudio la cual es definida como un grupo de personas o cosas similares en uno o varios aspectos, que forman parte del objeto de estudio, además estas deben de establecer claramente sus características de contenido, lugar y tiempo. En otro sentido como refiere Zorrilla (1999), que es un conjunto total de elementos que constituyen un área de interés analítico. Es decir, ésta representa un grupo completo o total de particulares a los cuales el investigador desea analizar y estudiar con la firme intención de generalizar o inducir. La población o universo según su tamaño puede ser de dos tipo finito o infinito.

Las poblaciones finitas se conforman por individuos o cosas con rasgos comunes pero que a la vez constituyen una cantidad limitada de elementos o miembros, permitiendo su fácil identificación y contabilización, cuentan con un número inferior

a cien mil individuos u objetos, es decir existe un marco muestral donde hallar la unidades de análisis; mientras que las infinitas son concebidas como un conjunto de individuos, objetos o situaciones, que presentan factores comunes más allá de la naturaleza de su género, pero cuyo número se encuentra más allá de cien mil elementos, al no conocer el tamaño no se tiene la posibilidad de contar o construir un marco muestral.

Corresponde ahora conceptualizar lo que es una muestra para ello se toma como base lo que refiere Hernández, et al (2018), en el sentido de que esta representa un subgrupo del universo o población de interés en cuyos elementos se recolectaran datos, una vez que se halla delimitado con alto grado de precisión y que realmente sea representativo de la totalidad. En otras palabras, es tomar de la generalización una selección de un sector que la represente y sobre la cual es factible aplicar los métodos conducentes. Las muestras pueden ser de tipo probabilística y no probabilística o dirigida.

La primera es decir la probabilística es cuando todos los elementos del universo tienen la posibilidad de ser parte de la muestra sus resultados son extrapolables a la población y son más representativos. Las muestras no probabilística o dirigida son las que reflejan en sus unidades lo que ocurre en el universo y tiene las mismas características en calidad y cantidad.

¿Cuáles son las unidades de análisis de la población de estudio?

Para el caso de estudio se optó por aquellas que se encuentren debidamente ordenadas legalmente es decir aquellas que cumplen con todos los preceptos legales que son inherentes a la actividad que desarrollan, además cuentan con las siguientes características son OSC de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez cuyo objeto social sea la asistencia y desarrollo social según artículo 79 fracciones VI y XXV de la ley del ISR y con base en el directorio de donatarias autorizadas 2019 publicadas por la SHCP a través del SAT y de acuerdo a la publicación del anexo 14 de la resolución de miscelánea fiscal en el Diario Oficial de la Federación del 03 de mayo y 21 de agosto del 2019, en cuyo registro se cuenta con 32 OSC, mismas que a continuación se detallan:

| <b>OSC</b>  | <b>DOMICILIO OFICIAL</b>   | <b>REPRESENTANTE LEGAL</b>           |
|---|--|--------------------------------------|
| Albergue Infantil Salesiano, A.C.   | Uruguay Núm. 502, Col. El Retiro, C.P. 29040, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas  | Rosa María Escalante López           |
| Centro de Formación Integral Sisemich, A.C.                                       | Maravillas Núm. S/N, Col. Pomarrosa, C.P. 29014, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas   | María del Carmen Gutiérrez Franco    |
| Casa María de Nazareth, A.C.  | Av. 6a. Sur Oriente Núm. 270, Col. Francisco I. Madero, C.P. 29090, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                        | Jesús Amalia Zenteno                 |
| Conectando Pasos, A.C.  | Central Sur Núm. 651, Col. Terán, C.P. 29050, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas  | Dante Rogelio Ramírez                |
| Construyendo un Mejor Chiapas, A.C.   | Av. Argemtoma Núm. 244, Col. Jardines del Pedregal, C.P. 29049, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                            | Juan José Bravo Chiapas              |
| Banco de Alimentos del Centro de Chiapas, A.C.                                    | Av. de las Torres, módulo A, Zona 2 Núm. 350, Col. Central de Abastos, C.P. 29070, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas         | Joaquín Meléndez Arzate              |
| Caritas de Ángeles, A.C.  | 9 sur entre 4 y 5 Poniente Núm. 475, Col. Barrio de Guadalupe, C.P. 30400, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                 | María de Lourdes Vázquez Castillejos |
| Casa de Enfermos Buen Samaritano, A.C.  | 10a. Norte Oriente Núm. 146, Col. Centro, C.P. 29000, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                                      | Luz Elena Moreno López               |
| Centro de Formación Integral Sisemich, A.C.                                       | Maravillas Núm. S/N, Col. Pomarrosa, C.P. 29014, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas   | María del Carmen Gutiérrez Franco    |
| Casa Hogar Aprendiendo a Vivir, A.C.  | Av. Circuito las Flores entre Cantil y Av. Boulevard Núm. s/n, Col. La Gloria, C.P. 29054, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas | Celia Ada Salazar de Serrano         |
| Emotional Training Center LFH, A.C.   | Paso Limón Núm. 1581, Col. Paso Limón, C.P. 29049, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas   | Laura Elena Franco Hernaiz           |
| Fundación Campesina para el Desarrollo Social y Rural del Estado de Chiapas, A.C. | Calle 19 Poniente Sur Núm. 24-A, Col. Penipak, C.P. 29060, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                                 | Adalberto Gálvez Alvarado            |
| Fundación Ceramat, A.C.   | Libramiento Sur Poniente Núm. 453-1, Col. Fraccionamiento Santa Elena, C.P. 29060, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas         | Rafael Vázquez Ovilla                |
| Foro para el Desarrollo Sustentable, A.C.   | Av. La Almolonga Núm. 41, Col. Santa Lucía, C.P. 29250, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                                    | María Guadalupe de la Cruz Cruz      |

|  |  |   |
|--|--|---|
| Fundación Internacional Granito de Arena, A.C.                             | Cerrada de la 9 A, Nte. Pte. Núm. 1131 - A, Col. Vista Hermosa, C.P. 29030, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas  | Elena del Rosario Torres Villanueva                                 |
| Fundación Odres Nuevos Chiapas, A.C.                                       | Marcelino Álvarez Núm. 450, Col. CENTRO HUECO, C.P. 29094, Tuxtla Gutiérrez, Chis.                     | Merari Cisneros Castelazo   |
| Fundación Padre Adolfo Kolping, A.C.                                       | Av. Jesús Cansino Cashonda Núm. 2624, Col. Las Arboledas, C.P. 29030, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas        | Humberto Rafael Jacobo Zepeda                                       |
| Fundación Toledo, A.C.   | Av. 2ª Sur Poniente Núm. 1593 - C, Col. Xamaipak, C.P. 29060, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                | José Guillermo Toledo Lugo  |
| Fundación Una Ráfaga de Ayuda, A.C.  | 4º Sur Poniente Núm. 923, Col. Centro, C.P. 29000, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                           | Rafael Ildelfonso Hernández Gutiérrez                               |
| Institución Luz, A.C.  | Calle 6a. Norte Poniente Núm. 1770, Col. Covadonga, C.P. 29030, Tuxtla Gutiérrez, Chis.                | Juana Álvarez Mata  |
| Movimiento por los Derechos Humanos de las Personas con Discapacidad, A.C. | Libramiento Norte Oriente Núm. 350, Col. Albania Baja, C.P. 29010, Tuxtla Gutiérrez, Chis.             | Susana Gutiérrez Escobar  |
| Organización Social por la Defensa y el Progreso de Chiapas, A.C.          | Cuarta Norte Poniente Núm. 275, Col. Centro, C.P. 29000, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                     | Luis Francisco Espinosa Dillman                                     |
| Profesionistas a la Vanguardia del Pueblo y para el Pueblo, A.C.           | Av. 2 Norte Poniente Núm. 259, Col. Col. Centro, C.P. 29000, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                 | Mario David Velasco Chanona   |
| Retos-Chiapas Instituto de Atención Integral al Discapacitado, A.C.        | Bld. Belisario Domínguez Núm. 2510, Col. Terán, C.P. 29020, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                  | Alberto E. Coutiño Pastrana   |
| Red Chiapaneca de Organizaciones y Empresas Sociales San Agustín, A.C.     | Avenida 2 Manzana E, Lote 6, Col. Los Chapulines, C.P. 29017, Tuxtla Gutiérrez, Chis.                  | Karina Daniela Palacios Ramírez Anel Guadalupe Martínez Ramírez     |
| Sororidad Yomo, A.C.   | Av. Central Poniente Núm. 499-A, Col. Francisco I. Madero, C.P. 29029, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas       | Fabiola del Carmen Sol Jonapá                                       |
| Por una Cultura de Amor Integral, A.C.                                     | Calzada Tuxtla Núm. 165, Col. El Diamante, C.P. 29059, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                       | Claudia del Socorro Ortega González                                 |
| Un Horizonte de Oportunidades, A.C.  | 11ª Avenida Norte Poniente Núm. 1147, Col. Fracc. Vista Hermosa, C.P. 29030, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas | C.P. Abraham Hosen Marín Ballina Lic. Carlos Orlando Robles Pereyra |
| Unidos Pro Down, A.C.  | Libramiento Norte Oriente Núm. 350, Col. Barrio La Pimienta, C.P. 29034, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas     | Manuel Ramírez Castellanos  |

|  |   |                                |
|--|---|--------------------------------|
| Viviendo con Esperanza para el Futuro, A.C.                    | Circuito 28 de diciembre Núm. 11, Col. Salvador Urbina, C.P. 29160, Tuxtla Gutiérrez, Chis. | Jorge Alberto Ramírez González |
| Vida y Familia de Chiapas, A.C.                                | 13 Sur Poniente Núm. 460, Col. Barrio San Francisco, C.P. 29066, Tuxtla Gutiérrez, Chis.    | Rocío Soledad Veytia Negrete   |
| Villa Mornese Promoción Integral de la Joven Chiapaneca, A. C. | Uruguay Núm. 502, Col. El Retiro, C.P. 29040, Tuxtla Gutiérrez, Chiapas                     | Martha Elena Tamayo Salcedo    |

#### **4.4 Selección y diseño de los instrumentos de investigación.**

En este punto seleccionar y desarrollar los diseños de los instrumentos de investigación para posteriormente aplicarlos al objeto de estudio. Selección se refiere a elegir uno o varios de los instrumentos de investigación mientras que diseño conforme a lo que promueven Hernández, et al (2014), es un plan o conjunto de estrategias que se desarrollan con el fin de obtener información necesaria en la investigación para poder responder al planteamiento. Un instrumento de investigación se refiere a los recursos de que se vale el investigador para acercarse al fenómeno y extraer de ellos información. Es necesario enfatizar que los instrumentos de investigación deben poseer los siguientes requisitos confiabilidad, validez y objetividad, sin alguna de estas tres condiciones el instrumento no será útil, los resultados no serán legítimos y la investigación será rechazada. Para efectos de las investigaciones científicas del ámbito social se aplican principalmente las técnicas de investigación observación, cuestionario y entrevista.

Se afirma que la ciencia comienza con la observación y, finalmente, tiene que volver a ella para encontrar su convalidación final, esta es usada en nuestra vida cotidiana para adquirir diversos conocimientos, entonces la observación es el primer paso en el terreno de la investigación, por lo cual se convierte en un instrumento primordial de esta. Entonces la observación es una técnica que consiste en observar atentamente un fenómeno, hecho o caso para tomar información y registrarla para su posterior análisis; para que esta sea considerada una técnica científica debe tener las siguientes condiciones:

- Que sirva a un objeto formulado de investigación.

- Que sea planificada sistemáticamente.
- Que sea controlada y relacionada con proposiciones más generales.
- Que quede sujeta a comprobaciones y controles de validez y fiabilidad.

El cuestionario o encuesta es la técnica representante más destacada del método cuantitativo. Consiste en una investigación que se lleva a cabo en el contexto de una vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población. Este es un instrumento de observación que favorece a la recopilación de datos, que facilita el análisis de ellos y prepara con mayor facilidad el informe. Las preguntas utilizadas en este instrumento pueden ser de tres categorías:

- Abiertas
- Cerradas
- De elección múltiple

Este método es el más aplicado en la investigación social. Según sea la naturaleza de la información que se busca obtener se establecerá el tipo de preguntas a formular. En síntesis, el cuestionario es una hoja de preguntas ordenadas y lógicas que sirven para obtener información objetiva.

Por último, la entrevista es una interacción entre el investigador y los individuos que componen la muestra de la investigación, el principal objetivo de este instrumento es el de tener información de ellos, sea sobre sí mismo o sobre otros individuos o hechos que les concierne. Las entrevistas pueden ser de dos tipos:

- Estructuradas
- No estructuradas o informales

A continuación, de acuerdo a lo planteado anteriormente y con la finalidad de seguir con el proceso de validación de la hipótesis causal de tipo bivariada este trabajo de investigación se presentan los modelos de cuestionario y entrevista que se han definido como los instrumentos que por sus características técnicas son los idóneos para ser utilizados en el trabajo de campo de la presente investigación.



**Modelo de Cuestionario**  
**Universidad Autónoma de Chiapas**  
**Facultad de Contaduría y**  
**Administración**  
**Campus I**



Cuestionario dirigido a las Organizaciones de la sociedad civil de asistencia social en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Objetivo: Conocer la opinión de estas personas respecto al desarrollo institucional y su impacto en la procuración de fondos.

**Indicación I:** coloque una "X" en el paréntesis de la opción que usted considera más adecuada atendiendo a los siguientes criterios:

- A) ESTOY TOTALMENTE DE ACUERDO**
- B) ESTOY PARCIALMENTE DE ACUERDO**
- C) ESTOY TOTALMENTE EN DESACUERDO**

| No. | REFERENCIA   | A   | B   | C   |
|-----|--|-----|-----|-----|
| 1   | La implementación del desarrollo institucional impacta de manera positiva en el proceso de procuración de fondos                             | ( ) | ( ) | ( ) |
| 2   | Una misión clara y concisa impacta en el desarrollo institucional de la OSC  | ( ) | ( ) | ( ) |
| 3   | Tener una visión motivadora que haga pensar en grande sobre el futuro ideal de la organización influye en el desarrollo institucional        | ( ) | ( ) | ( ) |
| 4   | Fijar objetivos y estrategias sirve para guiar las acciones de implementación del desarrollo institucional                                   | ( ) | ( ) | ( ) |
| 5   | Una óptima administración de recursos los potencializa y abona a los procesos de desarrollo institucional                                    | ( ) | ( ) | ( ) |
| 6   | Una debida planeación de la posición que busca lograr la OSC mejora el proceso de recaudación de fondos                                      | ( ) | ( ) | ( ) |
| 7   | Contar con una debida organización delimitando claramente funciones y responsabilidades influye en la recaudación de fondos                  | ( ) | ( ) | ( ) |
| 8   | Contar con un liderazgo solido que influya en las personas tanto internas como externas consolidad los objetivos de la recaudación de fondos | ( ) | ( ) | ( ) |
| 9   | La debida coordinación al interior de la OSC fortalece el proceso de recaudación de fondos   | ( ) | ( ) | ( ) |

**Indicación 2:** Enumere del 1 al 4 de mayor a menor grado de importancia los elementos.

- | <b>No.</b> | <b>Referencia</b>                      |
|------------|--|
| 10         | Elementos del desarrollo institucional |
| ( )        | Misión                                 |
| ( )        | Visión                                 |
| ( )        | Objetivos y estrategias                |
| ( )        | Recursos                               |
| 11         | Elementos de la procuración de fondos  |
| ( )        | Planeación                             |
| ( )        | Organización                           |
| ( )        | Liderazgo                              |
| ( )        | Coordinación                           |

**Indicación 3:** Conteste la siguiente pregunta abierta con base a su criterio.

- 12 ¿Cuál es su opinión respecto a que el desarrollo institucional impacta en la procuración de fondos de la OSC? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 13 ¿De acuerdo a su experiencia y criterio cuáles serían las sugerencias que propondría para que el desarrollo institucional impacte de manera positiva en la procuración de fondos de la OSC? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





## **CAPÍTULO 5 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Una vez aplicados los instrumentos metodológicos con los cuales se decidió desarrollar este trabajo de investigación, el siguiente paso corresponde conceptualizar el análisis e interpretación de los resultados. Posteriormente y con la finalidad de validar de manera positiva o negativa la hipótesis planteada, se realizó tabulación estadística y representación por medio de gráficas.

### **5.1 Procesamiento de Resultados**

#### **5.1.1 Tabulación estadística**

#### **5.1.2 Representación grafica**

### **5.1 Análisis e interpretación de resultados de la investigación**

En esta etapa debe ser considerada como un resumen de las observaciones realizadas y que nos permitan dar respuesta a las interrogantes definidas en el proceso de investigación. Es decir, una vez recogida registrada y organizada la información recabada en nuestro trabajo de campo se verifica si los planteamientos teóricos son soportados con los datos empíricos esto básicamente se hace mediante el análisis e interpretación de resultados.

Análisis consiste en dar respuesta a los objetivos o hipótesis planteados con base en las mediciones efectuadas y los datos resultantes de estas. es decir el propósito del análisis es sintetizar las observaciones llevadas a cabo de forma tal que den respuesta a los cuestionamientos vertidos en la investigación. Por su parte la interpretación se refiere a un elemento más intelectual y una función explicativa, con esta se da un significado al resultado del análisis mediante la relación con todos los aspectos que se conocen del problema de investigación con estos se aporta una significación sociológica a los hallazgos realizados en el análisis y así proceder a confirmar, modificar o realizar nuevos aportes teóricos al problema de investigación.

A continuación, se presentan los resultados de esta investigación a través de la tabulación estadística y su representación gráfica.

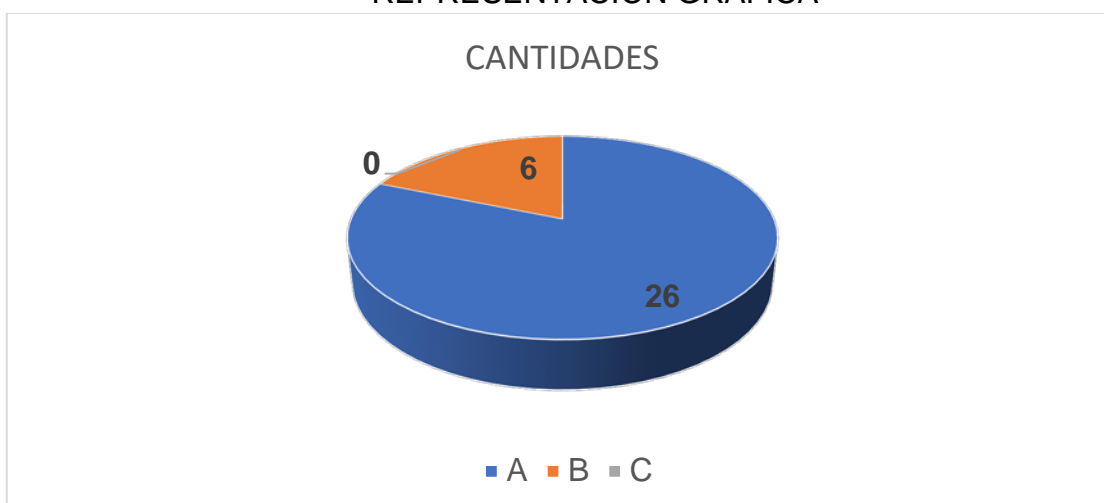
REFERENCIA 1 La implementación del desarrollo institucional impacta de manera positiva en el proceso de procuración de fondos

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| A  |    | B |    | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|----|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | %  | Q | % | Q     | %   |
| 26 | 81 | 6 | 19 | 0 | 0 | 32    | 100 |

|                                   |
|-----------------------------------|
| A) Estoy totalmente de acuerdo    |
| B) Estoy parcialmente de acuerdo  |
| C) Estoy totalmente en desacuerdo |

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En atención a la referencia 1 que hace énfasis en que la implementación del desarrollo institucional impacta de manera positiva en el proceso de procuración de fondos, se obtuvo que 26 personas que representan el 81% opinan que están totalmente de acuerdo con el impacto positivo; asimismo 6 personas que conforman el 19% dicen estar parcialmente en de acuerdo.

Los resultados en esta referencia destacan que la mayoría de las personas entrevistadas, opinan que están totalmente de acuerdo con lo cual se corrobora la validez de la hipótesis respecto a la relación directa entre las variables enfocadas a el desarrollo institucional y la procuración de fondos.

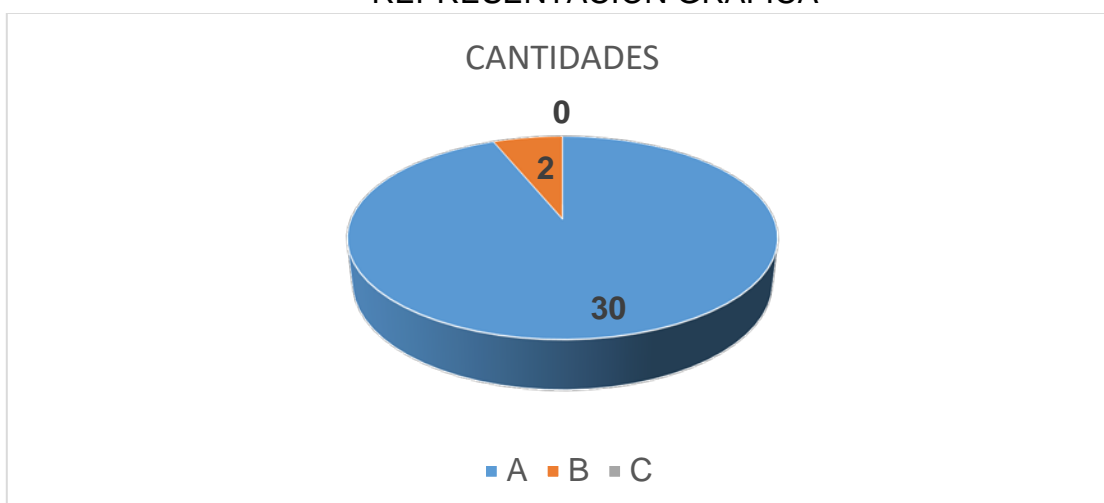
REFERENCIA 2 Una misión clara y concisa impacta en el desarrollo institucional de la OSC.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| A  |    | B |   | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|---|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | % | Q | % | Q     | %   |
| 30 | 94 | 2 | 6 | 0 | 0 | 32    | 100 |

|                                   |
|-----------------------------------|
| A) Estoy totalmente de acuerdo    |
| B) Estoy parcialmente de acuerdo  |
| C) Estoy totalmente en desacuerdo |

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En atención a la referencia 2 que hace énfasis en que una misión clara y concisa impacta en el desarrollo institucional de la OSC, se puede observar que 30 personas que representa el 94% opinan que están totalmente de acuerdo con este impacto; asimismo 2 personas que conforman el 6% dicen estar parcialmente de acuerdo con esta afirmación.

Los resultados obtenidos en esta referencia nos indican que hay una tendencia muy marcada de las personas involucradas en las OSC referente a que están totalmente de acuerdo con que una misión clara y concisa es un elemento fundamental del desarrollo institucional con esto queda demostrada la validez de esta afirmación.

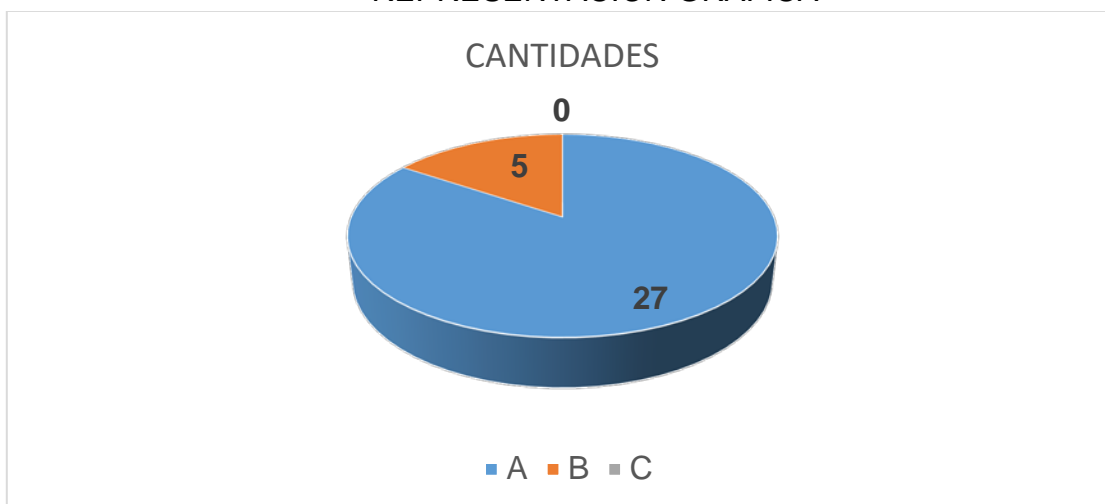
REFERENCIA 3 Tener una visión motivadora que haga pensar en grande sobre el futuro ideal de la organización influye en el desarrollo institucional.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| A  |    | B |    | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|----|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | %  | Q | % | Q     | %   |
| 27 | 85 | 5 | 15 | 0 | 0 | 32    | 100 |

|                                   |
|-----------------------------------|
| A) Estoy totalmente de acuerdo    |
| B) Estoy parcialmente de acuerdo  |
| C) Estoy totalmente en desacuerdo |

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En atención a la referencia 3 enfocada en que, tener una visión motivadora que haga pensar en grande sobre el futuro ideal de la organización influye en el desarrollo institucional se tiene que 27 personas que representan el 85% opinan que están totalmente de acuerdo con esta afirmación; así mismo 5 personas que conforman el 15% dicen estar parcialmente de acuerdo, siendo estas las únicas dos alternativas seleccionadas por las personas encuestadas.

Derivado de esto los resultados en esta referencia la mayoría de las personas se inclinó por que están totalmente de acuerdo en que tener una visión motivadora que haga pensar en grande sobre el futuro ideal de la organización influye en el desarrollo institucional con esto se corrobora y valida la hipótesis respecto a la relación entre la variable desarrollo institucional y el elemento de la visión.

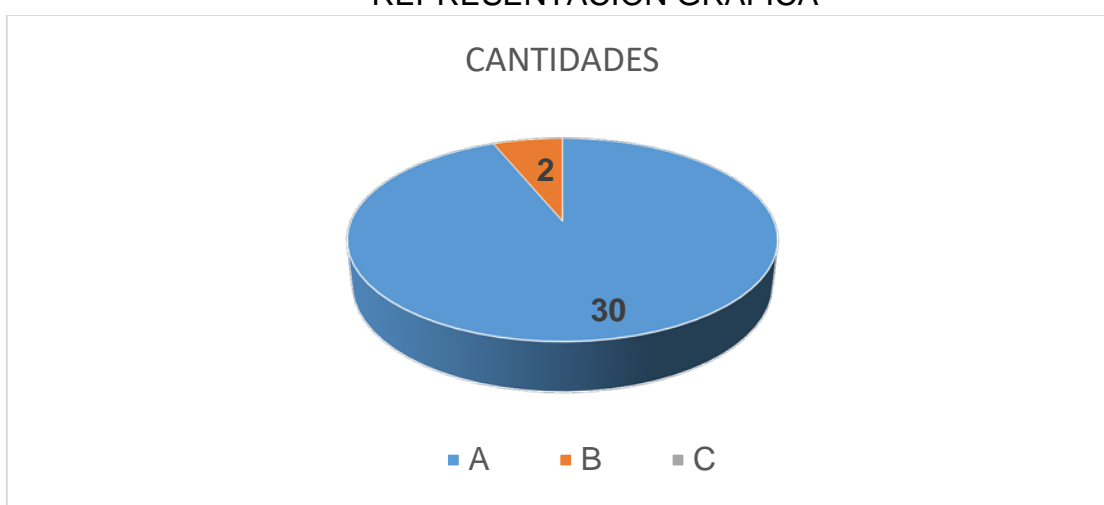
REFERENCIA 4 Fijar objetivos y estrategias sirve para guiar las acciones de implementación del desarrollo institucional.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| A  |    | B |   | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|---|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | % | Q | % | Q     | %   |
| 30 | 94 | 2 | 6 | 0 | 0 | 32    | 100 |

|                                   |
|-----------------------------------|
| A) Estoy totalmente de acuerdo    |
| B) Estoy parcialmente de acuerdo  |
| C) Estoy totalmente en desacuerdo |

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En atención a la referencia 4 que hace énfasis en que fijar objetivos y estrategias sirve para guiar las acciones de implementación del desarrollo institucional se obtuvo que 30 personas a las que se les aplicó la encuesta que representan el 94% opinan que están totalmente de acuerdo con esta situación, mientras que 2 personas que representan el 6% indicaron que están parcialmente de acuerdo.

De los resultados obtenidos en esta referencia se destaca que la mayoría de las personas involucradas en la gestión de una OSC, opinan que están totalmente de acuerdo con lo cual se corrobora la validez de la hipótesis respecto a la relación directa entre la variable enfocada al desarrollo institucional y la variable referentes a los objetivos y estrategias como parte fundamental de esta.

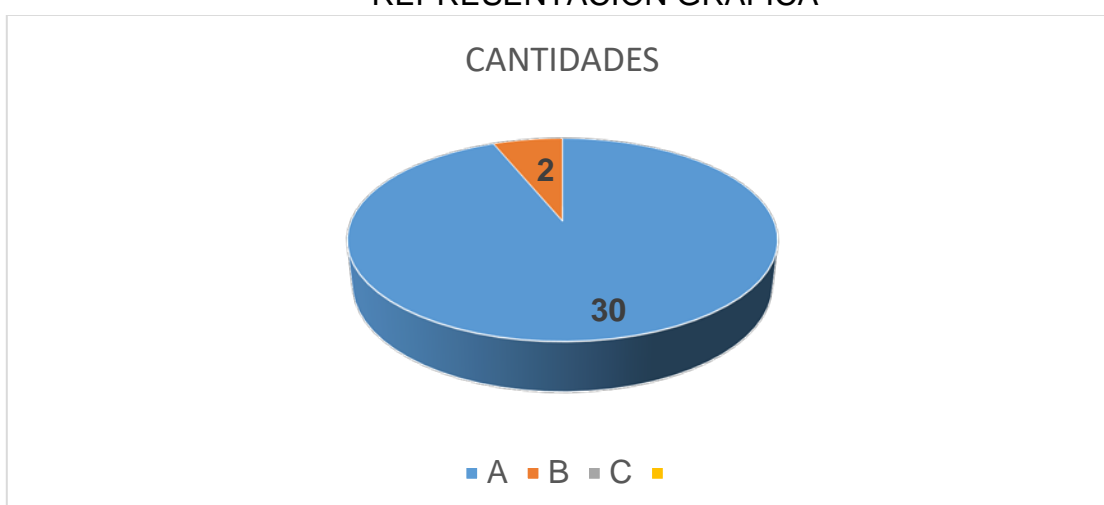
REFERENCIA 5 Una óptima administración de recursos los potencializa y abona a los procesos de desarrollo institucional.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| A  |    | B |   | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|---|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | % | Q | % | Q     | %   |
| 30 | 94 | 2 | 6 | 0 | 0 | 32    | 100 |

|                                   |
|-----------------------------------|
| A) Estoy totalmente de acuerdo    |
| B) Estoy parcialmente de acuerdo  |
| C) Estoy totalmente en desacuerdo |

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En atención a la referencia 5 que especifica que una óptima administración de recursos los potencializa y abona a los procesos de desarrollo institucional se tiene que 30 personas que representan el 94% opinan que están totalmente de acuerdo con este proceso; asimismo 2 personas que conforman el 6% dicen estar parcialmente en desacuerdo.

Los resultados obtenidos en esta referencia destacan que la mayoría de las personas involucradas en los procesos de gestión de una OSC, opinan que están totalmente de acuerdo con lo cual se corrobora la validez referente a la injerencia positiva que tiene en la variable independiente desarrollo institucional el elemento de los recursos con que cuenta la organización.

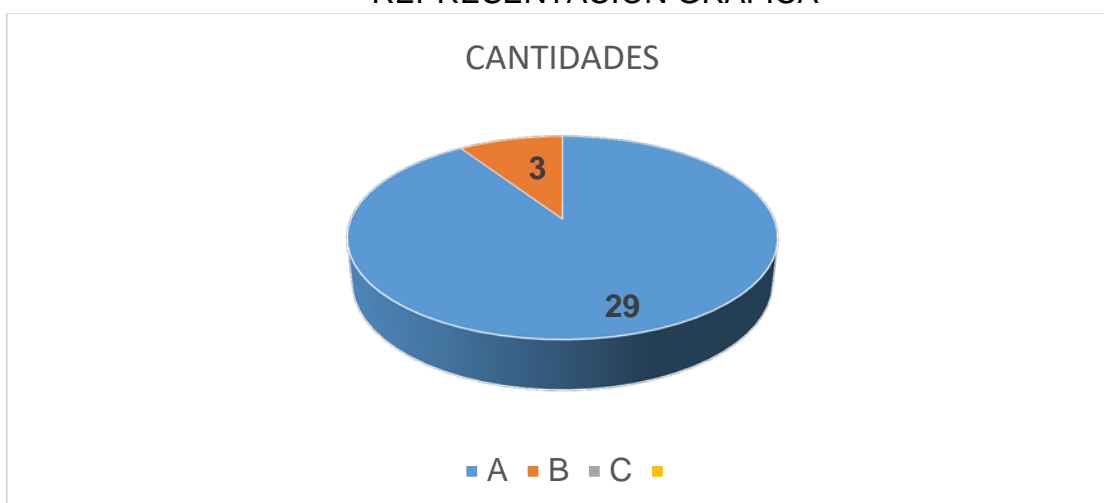
REFERENCIA 6 Una debida planeación de la posición que busca lograr la OSC mejora el proceso de recaudación de fondos.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| A  |    | B |   | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|---|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | % | Q | % | Q     | %   |
| 29 | 91 | 3 | 9 | 0 | 0 | 32    | 100 |

|                                   |
|-----------------------------------|
| A) Estoy totalmente de acuerdo    |
| B) Estoy parcialmente de acuerdo  |
| C) Estoy totalmente en desacuerdo |

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En atención a la referencia 6 y su afirmación consistente en que una debida planeación de la posición que busca lograr la OSC mejora el proceso de recaudación de fondos, se tiene que 29 personas que representan el 91% opinan que están totalmente de acuerdo con este proceso; asimismo 3 personas que conforman el 9% dicen estar parcialmente en desacuerdo.

Los resultados obtenidos en esta referencia nos indican que la gran mayoría de los entrevistados encuentran viable que el elemento de la planeación infiere directamente en la variable dependiente de procuración de fondos, ya que esta forma parte esencial del proceso de implementación de un programa para que las OSC se hagan de los recursos necesarios para su sustentabilidad financiera y eficiencia operativa.



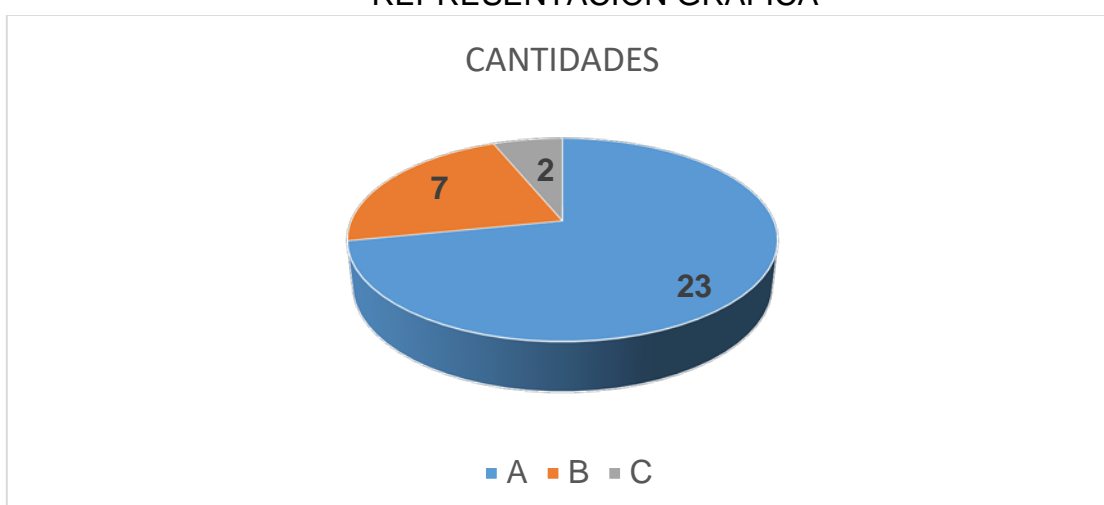
REFERENCIA 7 Contar con una debida organización delimitando claramente funciones y responsabilidades influye en la recaudación de fondos.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| A  |    | B |    | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|----|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | %  | Q | % | Q     | %   |
| 23 | 72 | 7 | 22 | 2 | 6 | 32    | 100 |

|                                   |
|-----------------------------------|
| A) Estoy totalmente de acuerdo    |
| B) Estoy parcialmente de acuerdo  |
| C) Estoy totalmente en desacuerdo |

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En atención a la referencia 7 en la que se enfatiza que contar con una debida organización delimitando claramente funciones y responsabilidades influye en la recaudación de fondos, se tiene que 23 personas que representan el 72% opinan que están totalmente de acuerdo con esta afirmación; por otro lado 7 personas que conforman el 22% dicen estar parcialmente en desacuerdo; también se tiene que otras 2 personas que representan el 6% opinan que están totalmente en desacuerdo.

Los resultados obtenidos de este análisis hacia esta referencia destacan que la mayoría de las personas encuestadas, opinan que están totalmente de acuerdo con lo cual se valida que la organización es un elemento trascendental para la variable dependiente procuración de fondos.

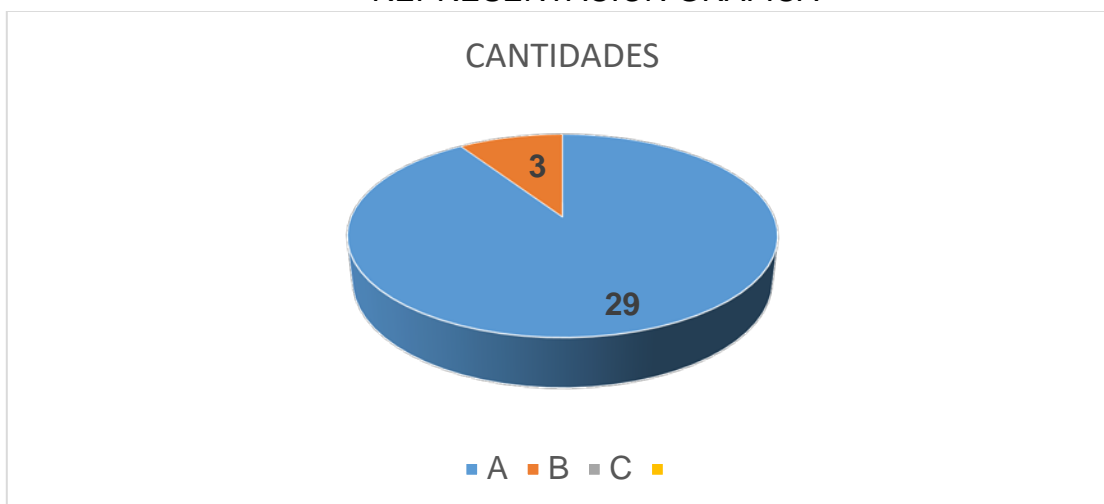
REFERENCIA 8 Contar con un liderazgo solido que influya en las personas tanto internas como externas consolida los objetivos de la recaudación de fondos-

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| A  |    | B |   | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|---|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | % | Q | % | Q     | %   |
| 29 | 91 | 3 | 9 | 0 | 0 | 32    | 100 |

|                                   |
|-----------------------------------|
| A) Estoy totalmente de acuerdo    |
| B) Estoy parcialmente de acuerdo  |
| C) Estoy totalmente en desacuerdo |

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En atención a la referencia 8 que hace énfasis en contar con un liderazgo solido que influya en las personas tanto internas como externas consolida los objetivos de la recaudación de fondos en este sentido el cuestionario reflejo lo siguiente, se tiene que 29 personas que representan el 91% opinan que están totalmente de acuerdo con este proceso; asimismo 3 personas que conforman el 9% dicen estar parcialmente en de acuerdo.

Con relación a los resultados obtenidos en esta referencia destacan que la mayoría de las personas entrevistadas, opinan que están totalmente de acuerdo con el argumento de que el elemento liderazgo incide en la variable dependiente procuración de fondos.

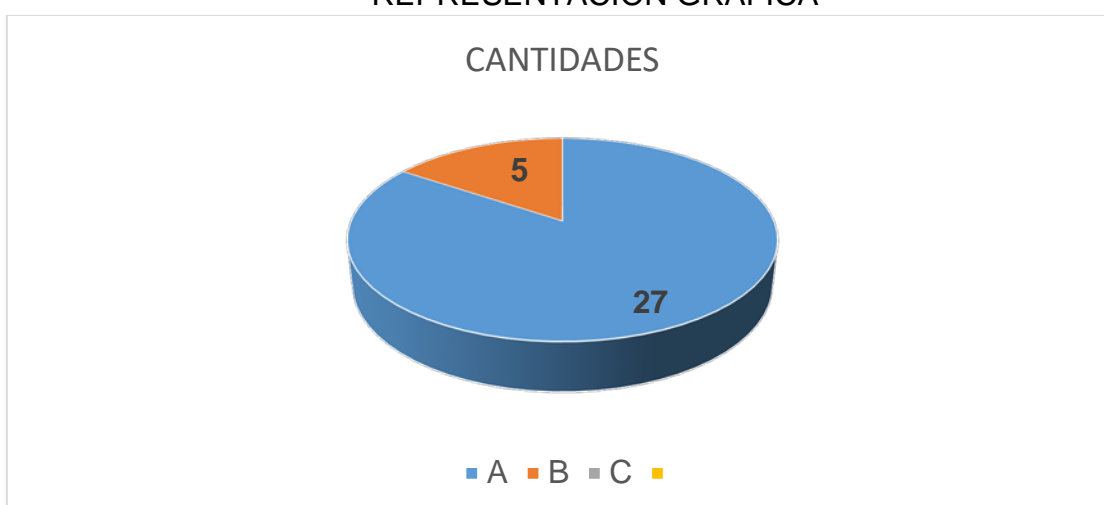
REFERENCIA 9 La debida coordinación al interior de la OSC fortalece el proceso de recaudación de fondos.

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| A  |    | B |    | C |   | TOTAL |     |
|----|----|---|----|---|---|-------|-----|
| Q  | %  | Q | %  | Q | % | Q     | %   |
| 27 | 84 | 5 | 16 | 0 | 0 | 32    | 100 |

|                                   |
|-----------------------------------|
| A) Estoy totalmente de acuerdo    |
| B) Estoy parcialmente de acuerdo  |
| C) Estoy totalmente en desacuerdo |

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En atención a la referencia 9 podemos observar que de acuerdo por lo manifestado por las personas encuestadas se tiene que 27 personas que representan el 84% opinan que están totalmente de acuerdo con esta afirmación; asimismo 5 personas que conforman el 16% dicen estar parcialmente en desacuerdo.

La interpretación de los resultados obtenidos en esta referencia destaca que la mayoría de las personas que están involucradas con la dirección y gestión de una OSC, opinan que están totalmente de acuerdo con que se requieren rasgos sólidos en los dirigentes de estas organizaciones con lo cual se corrobora la validez respecto a la relación directa entre el elemento liderazgo y la procuración de fondos.

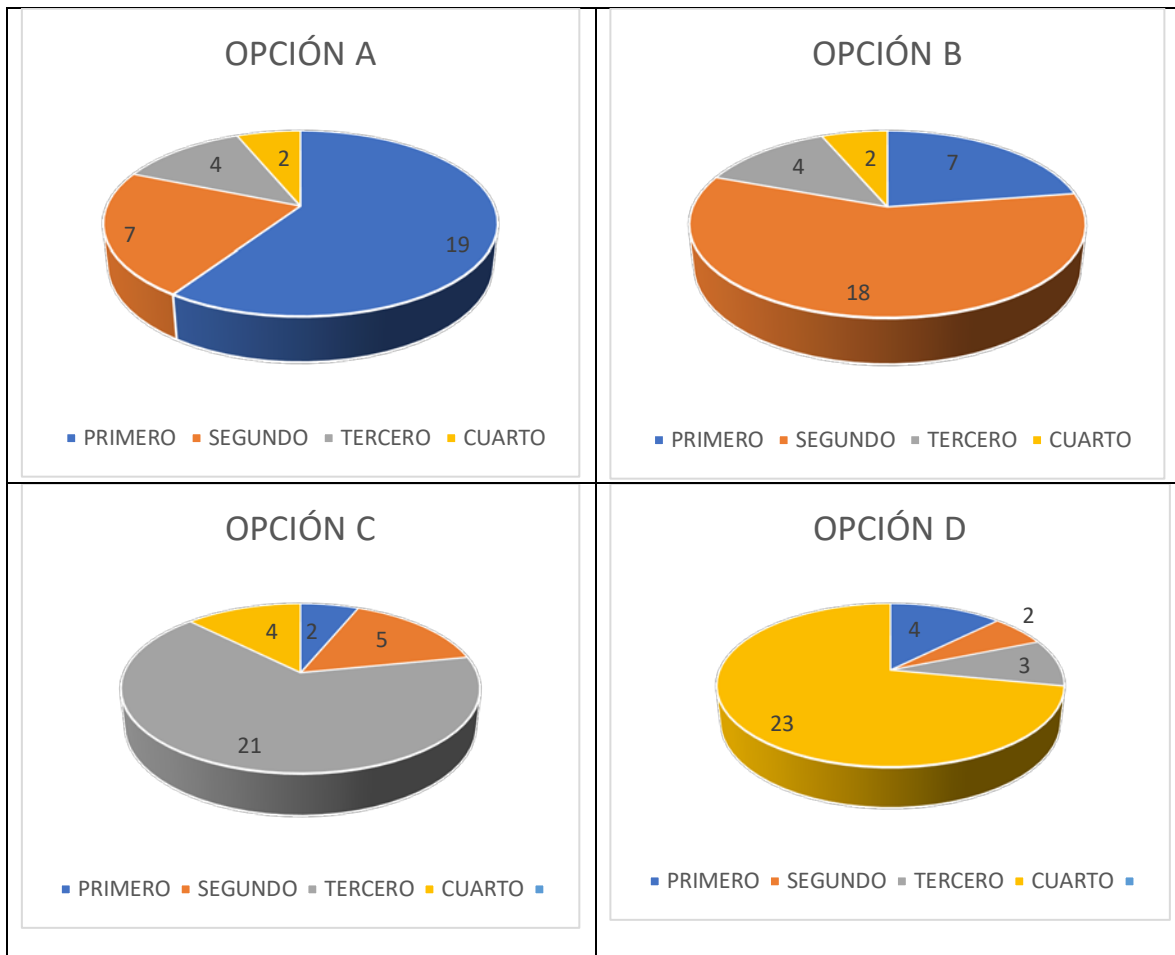
REFERENCIA 10 Enumere del 1 al 4 a menor importancia la forma en que se debe atender los elementos del desarrollo institucional.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| OPCION<br>ORDEN | A  |    | B  |    | C  |    | D  |    | TOTAL |     |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-----|
|                 | Q  | %  | Q  | %  | Q  | %  | Q  | %  | Q     | %   |
| 1               | 19 | 59 | 7  | 22 | 2  | 6  | 4  | 13 | 32    | 100 |
| 2               | 7  | 22 | 18 | 56 | 5  | 15 | 2  | 6  | 32    | 100 |
| 3               | 4  | 13 | 4  | 13 | 21 | 66 | 3  | 9  | 32    | 100 |
| 4               | 2  | 6  | 3  | 9  | 4  | 13 | 23 | 72 | 32    | 100 |

|                            |
|----------------------------|
| A) Misión                  |
| B) Visión                  |
| C) Objetivos y estrategias |
| D) Recursos                |

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

En cuanto a la referencia 10 tenemos que para el elemento misión el 59% o sea 19 personas encuestadas le asignaron el número 1, 7 personas que representan el 22% la opción 2, 4 personas que representa el 13% la opción 3 y 2 personas representando el 6% la opción 4; para el elemento visión 7 personas que representan el 22% del total optaron por la opción 1, 18 personas que representan el 56% eligieron la opción 2, 4 personas que representan el 13% eligieron la opción 3 y por ultimo 3 personas representando el 9% eligieron la opción 4; para el caso del elemento objetivos y estrategias 2 personas que son el 6% se decidieron por que este fuera la opción 1, otras 5 personas que representan el 15 % le dieron la segunda opción, mientras que 21 encuestados que representan el 66% eligieron la tercera opción y 4 personas que representan el 13% expresaron que sería la cuarta opción; el último elemento que está representado por los recursos tuvo el siguiente comportamiento 4 personas que representan un 13% optaron por el 1, 2 personas que representan el 6% eligieron la opción 2, 3 personas es decir el 9% lo ubico en la opción 3 y por ultimo 23 personas que representan el 72% lo ubicaron en la opción 4.

Los resultados que se obtuvieron son que en el caso de los elementos que componen el desarrollo institucional el de mayor importancia es la misión ya que esta representa el escenario o radiografía presente o el punto de partida de las organizaciones, seguido de la visión o proyección del futuro ideal que estas plantean resolviendo las necesidades de la causa a atender y que sirva de inspiración para los integrantes de la OSC, el tercer elemento son los objetivos y estrategias ya que son consideradas como las guías formales para actuar en el día a día de la institución y por último los recursos ya que estos son una consecuencia de la buena implementación de los elementos que le anteceden y del buen uso de estos en la búsqueda de lograr los resultados que se proyectaron con antelación.

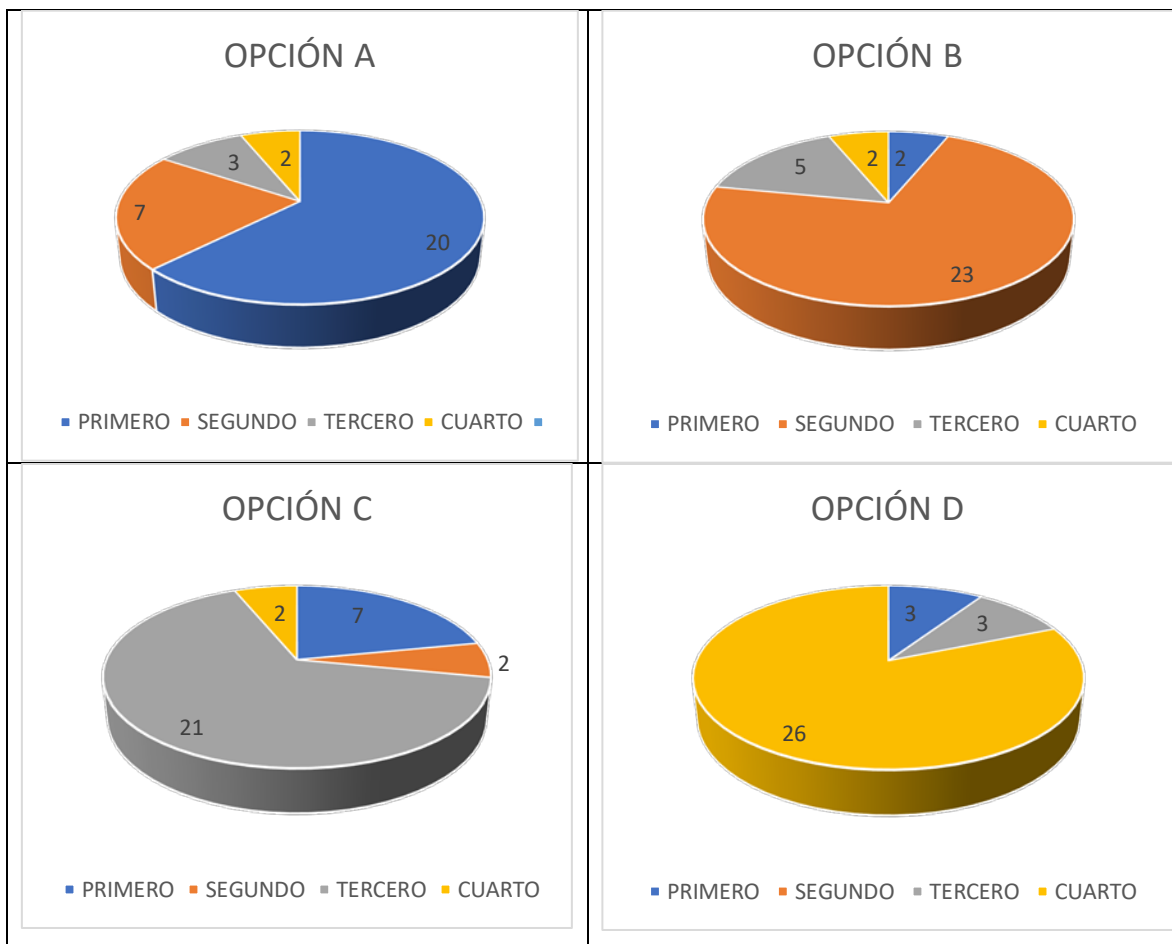
REFERENCIA 11 Enumere del 1 al 4 a menor importancia la forma en que se debe atender los elementos de la procuración de fondos.

TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| OPCION<br>ORDEN | A  |    | B  |    | C  |    | D  |    | TOTAL |     |
|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|-----|
|                 | Q  | %  | Q  | %  | Q  | %  | Q  | %  | Q     | %   |
| 1               | 20 | 63 | 2  | 6  | 7  | 22 | 3  | 9  | 32    | 100 |
| 2               | 7  | 22 | 23 | 72 | 2  | 6  | 0  | 0  | 32    | 100 |
| 3               | 3  | 9  | 5  | 16 | 21 | 66 | 3  | 9  | 32    | 100 |
| 4               | 2  | 6  | 2  | 6  | 2  | 6  | 26 | 82 | 32    | 100 |

|                 |
|-----------------|
| A) Planeación   |
| B) Organización |
| C) Liderazgo    |
| D) Coordinación |

REPRESENTACIÓN GRÁFICA



## **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

El análisis resultante de la referencia 12 es que 20 personas que representan el 63% de los encuestados decidió que el elemento planeación era la opción 1, mientras que 7 personas representando el 22% se decantaron por la opción 2, 3 personas que abarcan un 9% optaron por la opción 3 y 2 personas o sea el 6% aplicaron el número 4 para este elemento; mientras que el comportamiento del elemento organización fue que 2 personas el 6% lo visualizaron en la opción 1, 23 es decir el 72% como opción 2, 5 personas 16% en la opción 3 y 2 personas que significan el 6% en la opción 4; liderazgo fue considerado por 7 personas o 22% como la opción 1, 2 personas que representan el 6% como opción 2, 21 personas es decir el 66% optaron por la tercera posición y 2 personas el 6% como la última opción; en el elemento coordinación se observa que 3 personas el 9% lo ubicaron en la opción 1, la opción 2 ninguna persona la eligió, otras 3 personas 9% optaron por el 3 y 26 personas es decir el 82% lo ubicaron en la opción 4.

Podemos interpretar en esta referencia que de los elementos que integran la procuración de fondos el de mayor relevancia es la planeación ya que es considerada la hoja de ruta de cualquier OSC, la organización al interior es el siguiente elemento en consideración de importancia ya que el orden y claridad da certeza en el actuar de los integrantes de la misma, el liderazgo que ocupó el tercer lugar de importancia representa la seguridad e imagen al exterior de la organización que puede dar resultados positivos en la recaudación de fondos, y por último se identifica a la coordinación como el elemento que a juicio de los entrevistados puede ser atendido con más cautela ya que requiere del aporte de cada una de las áreas de la organización y es mucho más manejable.

REFERENCIA 12 ¿Cuál es su opinión respecto a que el desarrollo institucional impacta en la procuración de fondos?

### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| A  |     | B |   | C |   | D |   | TOTAL |     |
|----|-----|---|---|---|---|---|---|-------|-----|
| Q  | %   | Q | % | Q | % | Q | % | Q     | %   |
| 32 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 32    | 100 |

|                           |
|---------------------------|
| A) Opinión favorable      |
| B) Opinión poco favorable |
| C) Opinión desfavorable   |
| D) No contesto            |

### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Con respecto a la referencia 12 y derivado del análisis del comportamiento de las respuestas vertidas por todos los encuestados se pudo observar que todos y cada uno de ellos consideraron la opción de opinión favorable ante el cuestionamiento, es decir los 32 personajes encuestados o sea el 100% vertió comentarios en sentido positivo al cuestionamiento.

Lo anterior nos indica que las OSC a pesar de sus circunstancias están plenamente convencidas de que el desarrollo institucional genera un fortalecimiento de sus actividades que a su vez se traduce en resultados positivos en el proceso de recaudación de fondos y sustentabilidad financiera de la OSC.



REFERENCIA 13 ¿De acuerdo a su experiencia y criterio cuales serían las sugerencias que propondría para que el desarrollo institucional impacte de manera positiva en la procuración de fondos?

#### TABULACIÓN ESTADÍSTICA

| A  |     | B |   | C |   | D |   | TOTAL |     |
|----|-----|---|---|---|---|---|---|-------|-----|
| Q  | %   | Q | % | Q | % | Q | % | Q     | %   |
| 32 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 32    | 100 |

|                           |
|---------------------------|
| A) Opinión favorable      |
| B) Opinión poco favorable |
| C) Opinión desfavorable   |
| D) No contesto            |

#### REPRESENTACIÓN GRÁFICA



#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

En atención a la referencia 13 en la cual se hace un exhorto al encuestado para que en base a su experiencia y criterio haga recomendaciones sobre el desarrollo institucional y su impacto en la procuración de fondos el resultado fue unánime las 32 personas es decir el 100% expreso una opinión favorable hacia este cuestionamiento.

Con base en lo anterior se puede interpretar que hoy día las OSC están conscientes de que un buen desarrollo institucional basado en los elementos planteados conduce a un proceso de procuración de fondos mucho más sólido y exitoso, siempre poniendo por delante la causa y razón de ser de la organización.



**Entrevista no estructurada**  
**Universidad Autónoma de Chiapas**  
**Facultad de Contaduría y**  
**Administración**  
**Campus I**



Nombre: Marco Antonio Hernández Murrieta

Edad: 55 años

Escolaridad: Maestro en Administración

Cargo: Presidente

OSC: Fundación Murrieta

Objetivo: Conocer la opinión del personal directivo mismos que fungen como responsables de las organizaciones de la sociedad civil.

La Fundación Murrieta inicio actividades hace 35 años y su objeto social ha sido la asistencia social, con el paso del tiempo se dio a la tarea de apoyar por medio de la capacitación a las organizaciones de base en temas como la procuración de fondos, creación y administración de OSC, aspectos legales y fiscales, elaboración de manuales y desarrollo institucional. En los años 2003 y 2004 ejecuto en colaboración con la Beneficencia Pública Federal y la del Estado de Chiapas el programa de profesionalización para organizaciones de la sociedad civil con sede en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y Tapachula al cual asistieron más de 200 OSC de diferentes municipios. Por su parte el Maestro Marco Antonio Hernández Murrieta ha sido un destacado participante en el tercer sector de nuestro país, teniendo vínculos en este tema con organismos internacionales como la ONU, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), embajadas y organismos no gubernamentales (ONG) internacionales, además de ser miembro y Expresidente de la red Latinoamericana de ONGS. Mediante una llamada telefónica se contactó al Maestro Murrieta quien amablemente atendió y respondió los cuestionamientos realizados en la entrevista mismo que a continuación se presentan.

**Resultados:** Se le cuestionó sobre la situación actual de las OSC en México y Chiapas a lo que comento que a pesar de que ha habido grandes avances en varias de ellas, pero en la mayoría de los casos no cuentan con las herramientas

necesarias para garantizar su sustentabilidad financiera y fortalecimiento de gestión. Lamentablemente las ofertas de fortalecimiento se dan en la zona centro y norte del país, dejando en desventaja a las OSC que actúan en otras zonas especialmente las del sureste.

También dio su opinión respecto al desarrollo institucional y su impacto en la procuración de fondos indicando que el crear una OSC era también adquirir una responsabilidad social y como tal era necesario que este sector ponga especial atención en fortalecerse y profesionalizarse siendo el desarrollo institucional una herramienta decisiva en este contexto, además de que sienta las bases de un verdadero programa de recaudación de fondos entendiendo que esta no solo es un acto de pedir, sino más bien es un compromiso con los donantes de que su aportación o inversión social será usada para atender la causa que atiende la institución mediante los principios de transparencia y de rendición de cuentas.

También hizo hincapié en que era necesario considerar que por el momento que vive el país y las grandes brechas de pobreza este sector se debe manifestar como una alternativa real y firme para actuar en beneficio de la población más vulnerable, esto tendrá que hacerlo con un sentido de mayor responsabilidad, la era del altruismo y la filantropía ha ido disminuyendo dando paso a los nuevos emprendedores sociales quienes adoptan las causas para de manera creativa y permanente puedan atenderla y resolverla.

Otro punto que abordo es el referente a la legislación que tiene que cumplir estas, el sistema normativo que aplica a este sector ha sido modificado a lo largo del tiempo sobre todo en los últimos años aunque en muchos casos se percibe que no está clara la delimitación de cada fundamento legal o en algunos casos hay duplicidad de acciones por lo cual sería necesario que se tomara en cuenta a los integrantes de este sector en las posibles reformas que se apliquen en un futuro.

En general opino que tanto el desarrollo institucional como la procuración de fondos son conceptos muy adecuados y necesarios para la gestión de las OSC, en el sector privado existen herramientas de management que pueden ser aplicadas con ciertas

adecuaciones a este medio y que pueden impactar de manera positiva en los resultados y objetivos que se planteen.

También recordó que cuando visito Chiapas para capacitar a OSC de esta entidad mediante el programa de profesionalización para organizaciones de la sociedad civil pudo percatarse de que quienes acudieron a dicha capacitación fueron muy receptivos y sobre todo muy interesados en aplicar y continuar los temas que se expusieron.

Por último al solicitarle algunas recomendaciones para que el desarrollo institucional impacte en la procuración de fondos de las OSC, expresó que era necesario que las organizaciones de este tercer sector se agrupen y sobre todo generen liderazgos íntegros, también menciono que quienes forman parte o presiden una OSC deben considerar dentro de su planeación estratégica la capacitación y fortalecimiento institucional como elementos primordiales para la sustentabilidad financiera de la institución, para terminar considero que además de procurar fondos también deben las OSC de abocarse tender puentes con otros actores mediante alianzas estratégicas que generen valor y una relación ganar-ganar.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

En el sector de las OSC cada día cobra mayor relevancia el hecho que estas consigan tener sustentabilidad financiera para que su existencia sea prolongada y puedan así atender a la población beneficiaria. De todos es sabido que México por sus características culturales, demográficas, económicas y políticas plantea un gran desafío para quienes cohabitamos en esta región es por ello que el presente trabajo de investigación aborda el desarrollo institucional como herramienta de fortalecimiento para que el sector social pueda procurar fondos más allá de los apoyos de gobierno, es decir que sus fuentes de financiamiento sean diversas. Esto ya no es solo una necesidad, sino que representa un verdadero compromiso o responsabilidad social de quienes integran estas instituciones.

Como se observa en el desarrollo de la presente investigación los resultados fueron contundentes en el sentido que las OSC consideran necesario ordenarse y profesionalizarse en sus acciones a través de herramientas de gestión que han sido probadas en otros sectores con resultados satisfactorios, en este caso el desarrollo institucional y sus elementos son considerados necesarios y relevantes para que esto impacte en la procuración de fondos y garantice la solidez financiera de la institución. Como se puede observar en la presentación de los resultados las OSC están habidas de mejorar su gestión tanto operativa como administrativa esto demuestra que actualmente no existe una oferta de capacitación y mejora continua para este sector en la entidad. Por lo cual es necesario que por un lado las OSC se unan para cobrar más fuerza y puedan ser más visibles, por otro lado, se necesitan generar ciertos liderazgos que aporten al fortalecimiento del sector.

El abordaje que se desarrolló en este trabajo de investigación dejó de manifiesto que tuvo un alto significado en las OSC que fueron encuestadas, ya que los resultados vertidos y señalados realmente reflejan las inquietudes de quienes apoyaron con sus opiniones y respuestas, es más, durante la aplicación de las encuestas aparecieron datos que en un principio no se habían tomado en cuenta como es la inseguridad que se ha manifestado lamentablemente en el país y que ha tenido injerencia en las operaciones de las mismas, también fue muy recurrente la desconfianza con el gobierno y en muchos casos la falta de interés de algunos integrantes de los patronatos que las lideran para capacitarse y cambiar procesos al interior.

Este trabajo de investigación además tiene la finalidad de que el sustentante obtenga el grado de maestro, en si durante el desarrollo de la Maestría en Administración abrió por mucho el panorama para visualizar que varias de las herramientas de gestión que ahí se plantearon pueden ser de mucho provecho en este sector, es más creo que es un área de oportunidad para desarrollar profesionalmente los conocimientos adquiridos, el hecho de lograr el grado tiene una gran relevancia ya que también se asume un compromiso social y una actitud

de servicio en la entidad, por eso el tema que se eligió siempre fue bajo la visión de poder aportar a este grupo de organizaciones que pocas veces tienen la posibilidad de ser atendidas y vistas por egresados del nivel superior, creo que al hacerlo se le puede dar a este sector una mayor fortaleza y visión entendiendo que las causas que se enarbolan deben ser abordadas de manera profesional y responsable, entendiendo que ya no se habla de recibir un donativo para lograr subsistir sino que se pase al concepto de inversión social donde cada peso y cada esfuerzo sea traducido en la obtención de metas, logro de resultados y cumplimiento de indicadores.

Los principales problemas para realizar el trabajo de investigación principalmente tuvieron que ver con el tiempo, sobre todo con lo que se refiere a la aplicación de los instrumentos de investigación ya que se visitó a cada OSC en su domicilio y aunque a veces no hubo coincidencias en los horarios finalmente accedieron a atender cada uno de los cuestionamientos. Por otro lado, es muy poca la bibliografía con que se cuenta para abordar este tema, pero la que existe es muy valiosa, detallada y precisa. Vale la pena señalar que es un tema al cual se le dará continuidad en trabajo de campo gracias a que para su desarrollo se pudo contactar a estas OSC mencionadas y se ha iniciado una relación que se ira fortaleciendo aplicado los resultados y conocimientos que aquí se han vertido.

En el caso de la Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH), ésta ha jugado un papel central en mi carrera profesional sentando las bases técnicas y de aprendizaje que hasta hoy he aplicado en mi trayectoria, además soy un firme convencido que a través de esta puede haber una verdadera transformación social ya que su trascendencia en nuestra entidad es mayúscula.

La misma UNACH en su creación fue resultado de un gran acto de filantropía Don Carlos Maciel Espinoza donó el edificio que se encuentra en la avenida central, así como el terreno donde se ubican actualmente varias de las facultades y la rectoría de esta H. institución, gracias a este acto desinteresado el 23 de octubre de 1974 inicio labores, creo que ante lo anteriormente señalado la UNACH debe asumir un liderazgo protagónico en el fortalecimiento del sector social en base a su prestigio y principios rectores, en el desarrollo de este trabajo me percate que muchas facilidades fueron dadas por las OSC cuando mencionaba a nuestra máxima casa de estudios en la entidad. Quienes hemos tenido el privilegio de ser parte de esta comunidad universitaria debemos mostrar a la sociedad que realmente actuamos con base en los principios que nuestra alma mater nos impregno.

**POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR.**

## **FUENTES DE CONSULTA**

### **Fuentes bibliográficas**

Carrillo Collard, Patricia, García Chiñas, Paola y Tapia Álvarez Mónica, 2006, El fortalecimiento institucional de las OSCs en México, Editorial Alternativas y capacidades, Ciudad de México, p.17,22

Centro de Excelencia en gobierno corporativo, 1999, The Developing of Capacity, Editorial CE, Sudáfrica, pp. 39

De Pree, Max, 1997, El liderazgo es un arte, Editorial Lasser Press, Ciudad de México, P. 31

De Tocqueville, Alexis, 1835, Democracia en América, Fondo de Cultura Económica, Ciudad de México, p. 315

Drucker, Peter F., 2001, Dirección de instituciones sin fines de lucro, Editorial Ateneo, Bueno Aires, Argentina, pp.9, 85

Eade, Deborah, 1997, Capacity-Building: An approach to People Centered Development, Editorial Oxfam, Oxford Inglaterra, p. 27

Frydman, Fernando, 2003, Cultivar el compromiso: Manual de desarrollo de fondos para organizaciones sociales, Editorial Granica, Buenos Aires Argentina, pp. 14, 29, 35

Gómez López, Ana Cristina, Nieto Sarre, Marcela y Olvera Ortega, María de los Ángeles, 2018, Agenda de Fortalecimiento de la sociedad civil organizada, Editorial Alternativas y capacidades, p. 20

Gras, Aline, 2005, Procuración de fondos para la promoción cultural, Consejo Nacional para la cultura y las Artes, Ciudad de México, p. 11

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio, Pilar, 2018. Metodología de la Investigación, editorial Mc. Graw Hill Education, Ciudad de México, pp. 37

HOOR, Tejiendo puentes A.C., 2018, Desarrollo institucional, procuración de fondos y apoyos, Editorial Indesol, Ciudad de México, p. 8

Ingram, Richard T., 1991, Diez responsabilidades básicas del consejo directivo en las organizaciones sin fines de lucro, Editorial CEMEFI, Ciudad de México, p. 22

Kelley, Daniel Q., 2000, Mas dinero para su causa: Como obtener fondos de empresas, individuos, fundaciones y gobiernos., Editorial Panorama, Ciudad de México, pp. 85,

Kotler, Philip y Roberto, Eduardo, 1989, Marketing Social, Ediciones Diaz de Santos, Madrid España, p. 29

Kotter Jhon, 1995. Liderando el cambio, Harvard Bussines Review Press, Massachusetts, E.U.A., p. 54

Lara, María Luisa, 2000, Filantropía empresarial, convicción y estrategia, Editorial Pax México, Ciudad de México, p. 3, 9

Lewis, David, 2001, The management of Non-Governmental Organizations, Londres Inglaterra, p. 22

Michele, Roberto, 1998, Los códigos de ética en las empresas, Editorial Granica, Buenos aires, argentina, p. 17

Molina Ortiz monasterio, Magdalena, Valdez Castellanos, Guillermo, Albarrán Oscós, Eduardo y Torres Nafarrate, Javier, 2001, La filantropía mexicana, diagnóstico y propuestas, Editorial CEMEFI, Ciudad de México, p. 73

Münch, Lourdes, 2008, Planeación estratégica: el rumbo hacia el éxito, Editorial Trillas, Ciudad de México, p. 13

Natal, Alejandro, Patricia Greaves y Sergio García, 2002, Recursos privados para fines públicos, las instituciones donantes en México, CEMEFI, Ciudad de México, p. 27

Noriega, María Elena y Murray, Milton, 1995, Apoyo financiero ¿Cómo lograrlos?, Editorial Diana, Ciudad de México, pp. 46, 33, 48, 54, 62, 69

North, Douglass C., 1990, Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, Editorial Fondo de cultura Económica, Ciudad de México p 110

Palencia-Lefler Ors, Manuel, 2001, Fundraising: El arte de captar recursos, editorial Instituto de Filantropía y Desarrollo, Barcelona, España, p. 152

Project Concern, 2003, Estrategias para el fortalecimiento institucional para organizaciones sociales, Editorial PC, p. 17

Rosso, Henry A., 2003, Experiencias significativas procuración de fondos, Grupo Noriega Editores, Ciudad de México, pp. 7, 8

Rovzar Marcela, 2003, Experiencias significativas desarrollo institucional, Grupo Noriega Editores, Ciudad de México, pp. 12, 27

San Román, Deborah, 2000, Emprendedores para el desarrollo social, Editorial Trillas, Ciudad de México, pp. 205, 216, 204, 205, 217,

Seffin, Jhon R., 1998, Manual de gestión para voluntariados y patronatos, Editorial CEMEFI, p. 467



Seymour J., Harold, 1970, Campaña para obtención de fondos, Editorial Limusa, Ciudad de México, p. 65

Tapia Álvarez, Mónica y Robles Aguilar, Gisela, 2006, Retos institucionales del marco legal y financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil, Editorial Alternativas y capacidades, Ciudad de México, p. 99

Verduzco Igartúa, Gustavo, 2003, Organizaciones no lucrativas: visión de su trayectoria en México, Colegio de México, ciudad de México, p. 42

Zorrilla Arena, Santiago, 1999, introducción a la metodología de la investigación, Aguilar León y Cal Editores, Ciudad de México.

### **Fuentes cibergráficas**

[www.copladi.udg.mx/desarrollo-institucional](http://www.copladi.udg.mx/desarrollo-institucional)