



**El Colegio  
de la Frontera  
Norte**

**ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL EN BAJA  
CALIFORNIA: TRAS LA RUTA DE SU  
PROFESIONALIZACIÓN**

Tesis presentada por

**Tania Nava García**

para obtener el grado de

**MAESTRA EN DESARROLLO REGIONAL**

Tijuana, B. C., México  
2016

# CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director(a) de Tesis: \_\_\_\_\_

Dr. Marcos Sergio Reyes Santos

Aprobada por el Jurado Examinador:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

*Sólo importa aquello que ha marcado nuestras vidas...*

*Dedicado a:*

*A mi esposo Gabriel por la comprensión, apoyo y fortaleza que siempre brindaste durante este recorrido de descubrimiento y crecimiento profesional. Te amo*

*A mis padres y hermana, porque siempre me apoyaron para conseguir mis objetivos y metas en la vida*

*A mi familia secundaria (amigos) que siempre creyó en mí, por siempre estar en mí camino, gracias por coincidir*

## **Agradecimientos:**

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por los recursos económicos asignados durante mi estancia en la maestría y que permitieron cumplir esta meta.

Al Colegio de la Frontera Norte, A.C. por el compromiso de formar investigadores de alta calidad. Agradezco a la coordinación de MDR y a Carolina Ortiz, por haber sido nuestra guía, apoyo y a veces nuestro psicólogo.

Al Dr. Marcos S. Reyes Santos, por la confianza que deposito en mí al aceptarme como su tutorada y por respetar siempre la idea principal del proyecto. Agradezco el tiempo, la dedicación y el compromiso que asumió en el proceso de construcción de este trabajo.

Agradezco al Dr. Alejandro Monsiváis por sus invaluable aportes que sin duda enriquecen el contenido de este trabajo, por la paciencia, y objetivismo en todo momento. Al Dr. Alberto Olvera por el gran compromiso e interés y profesionalismo que siempre mostro, agradezco su detallada lectura, cuestionamientos que contribuyeron a la mejora en este proyecto.

Agradezco a toda la plantilla de profesores porque contribuyeron a mi formación académica y al personal administrativo que me apoyo en este proceso. Al personal de la biblioteca, de la cafetería y a los choferes.

Agradezco a las Organizaciones de la Sociedad Civil que amablemente me abrieron las puertas y me dedicaron su tiempo y apoyo.

A mi esposo, “perrhijos” y familia por comprender y apoyarme durante este largo proceso, y que, a pesar del ausentismo en estos dos largos años siempre me recibían de una manera alegre y cordial, siempre fueron un pilar de apoyo para que yo pudiera finalizar este reto, los amo mucho.

A la familia postiza que se conformó aquí en el Colef: Arlen y Lory, agradezco ese apoyo incondicional, todas las palabras de aliento, sobretodo de la más positiva (Lory), y sus cálidos consejos que me apoyaron no solo en aspectos académicos, sino que siempre fueron un soporte para desahogarnos en cuestiones de la vida real. Luis, Israel, Alán, porque sin ese “fight club de la lectura” difícilmente hubiera podido cumplir con tareas, ensayos y compromisos a tiempo. Chely, Anel, Isidro y Sahib, gracias por siempre recordarme que unas “escapadas” de vez en cuando son mucho más saludables que estar en una biblioteca 12 horas seguidas.

Muchas gracias a todos.

# Índice General

<b>INTRODUCCIÓN GENERAL</b> .....	1
Antecedentes .....	3
¿Por qué hablar de profesionalización del sector de la sociedad civil? .....	3
Objeto de estudio y objetivos de la investigación .....	5
Enfoques teóricos .....	7
Preguntas de investigación .....	9
Justificación del tema e hipótesis .....	10
Estructura de la tesis .....	12
<b>Capítulo I</b>	
<b>ESTADO Y SOCIEDAD CIVIL: REVISION DE LA LITERATURA Y ALGUNAS PRECISIONES CONCEPTUALES.</b> .....	13
1. La profesionalización y las OSCs ¿Por qué es importante? .....	13
2. Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) .....	14
3. Entre las fallas del Estado y del mercado: necesidades de una nueva forma de intervención social. 16	
3.1 Contexto el Estado de bienestar en México.....	17
3.2 El estudio de las OSC desde la perspectiva de la teoría de las organizaciones. ....	20
3.3 El enfoque estratégico en el estudio de las OSCs.....	22
3.4 El enfoque de la gobernanza y el estudio de las OSCs.....	24
3.4.1 De la gobernanza a la gestión asociada .....	27
4. ¿Por qué hablar de profesionalización y no de fortalecimiento institucional? .....	31
<b>Capítulo II</b>	
<b>ESTRATEGIA METODOLÓGICA</b> .....	32
2.1 Sujetos de estudio .....	32
2.2 Marco Metodológico .....	33
2.2.1 ISO 26000 (2010).....	33
2.2.2 Modelo McKinsey “Las 7S”: .....	37
2.2.3 Modelo de capacidad para ONGD de Fowler .....	39
Construcción metodológica para la investigación .....	41
2.3 Presentación de conceptos, variables e indicadores. ....	41
2.4 Técnica de investigación .....	44
a. Fuentes de información .....	46
b. Selección de casos .....	46

<b>2.5</b>	<b>Sistematización de la información</b> .....	<b>51</b>
<b>Capítulo III</b>		
	<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	<b>55</b>
3.1	Un acercamiento a las Organizaciones de la Sociedad Civil en México.....	55
3.2	El contexto de las OSCs desde una perspectiva histórica de México y Baja California. ....	57
3.3	Organizaciones de la Sociedad Civil en Baja California.....	58
3.3.1	Cronología de las OSC en el estado .....	61
3.4	Profesionalización de las OSCs.....	63
3.5	Marco legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.....	64
<b>Capítulo IV</b>		
	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>71</b>
4.1	Descripción de los sujetos de estudio .....	71
4.2	Esquema de presentación y análisis de datos cualitativos (entrevista):.....	73
	Variable 1: Proceso y desarrollo de evaluación.....	73
	Variable 2: Diversificación de fondos .....	78
	Variable 3: Capital humano y desarrollo institucional .....	84
	Variable 4: Participación social.....	91
	Variable 5: Redes .....	95
	Variable 6: Desarrollo de conocimiento.....	96
	Variable 7: Vinculación interinstitucionales y programas gubernamentales.....	102
	Variable 8: Capacitación y Desarrollo .....	105
	Variable 9: Transparencia y rendición de cuentas.....	107
	Variable 10: Articulación de acciones con órganos gubernamentales .....	109
4.3	Representación “cuantitativa” de un proceso cualitativo .....	112
	1.Exposición de casos opuestos.....	114
	2.Relación entre tipo de acción de las OSCs y su nivel agregado de profesionalización:.....	117
	3.Relación existente entre el número de años de operación de las OSCs y los indicadores de profesionalización .....	117
	4.Relación entre la capacidad institucional e indicadores específicos de profesionalización: .....	120
4.4	Análisis general de fortalezas y debilidades de las OSCs de Baja California .....	120
	Anexos de capítulo IV .....	123
<b>Capítulo V</b>		
	<b>CONCLUSIONES Y REFLEXIONES GENERALES</b> .....	<b>135</b>
5.1	Reflexiones Generales .....	135

5.2	Reflexiones de dimensiones analíticas .....	138
5.2.1	Aspectos organizacionales: .....	138
5.2.2	Aspectos de participación social .....	
5.2.3	Gobernanza/Gestión asociada .....	139
5.3	Contribuciones y limitaciones de la investigación .....	142
5.3.1	Reflexión sobre los procesos progresivos de la profesionalización .....	137
5.3.2	La profesionalización y el desarrollo regional .....	144
5.3.3	Propuestas para futuras investigaciones .....	145
<b>VI.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>148</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>153</b>
	Anexo 1.- Presentación general de los actores bajo estudio .....	153
	Anexo 2.- Análisis comparativo de percepción (Directivos Operativos) .....	158
	Anexo 3.- Fotografías.....	161
	Anexo 4.- Guía de entrevista .....	168
	Anexo 5.- Encuesta.....	174
	Anexo 6.- Gráficas .....	177

## Índice de Tablas

Tabla 1. Transición del Estado de bienestar mexicano 1910-1980 .....	17
Tabla 2. Transición en los modelos de intervención de las OSC contexto mexicano .....	18
Tabla 3. Convergencias y divergencias entre los nuevos paradigmas de gestión pública.....	25
Tabla 4. Indicadores para el fortalecimiento institucional de las OSCs .....	29
Tabla 5. Modelo de las 7's .....	38
Tabla 6. Indicadores/ variables/datos.....	42
Tabla 7. Planeacion Estratégica .....	43
Tabla 8. Gobernanza .....	43
Tabla 9. Muestra no representativa de investigación.....	46
Tabla 10. Muestra de OSC en Baja California .....	47
Tabla 11. Indicadores contemplados para la medición de variables (Cuantificables).....	53
Tabla 12. Tipos de organizaciones que integran el “Tercer Sector”.....	55
Tabla 13. Recorrido histórico del desarrollo de la LFFAOSC (2005).....	67
Tabla 14. Porcentaje de profesionalización OSC Tijuana .....	112
Tabla 15. Porcentaje de profesionalización OSC Ensenada .....	113
Tabla 16. Porcentaje de profesionalización OSC Mexicali .....	113

## Índice de Gráficas

Gráfica 1. Organizaciones de la Sociedad Civil en Baja California con CLUNI.....	32
Gráfica 2. Número de Organizaciones de la Sociedad Civil .....	60
Gráfica 3. OSC que desarrollan evaluación de personal.....	78
Gráfica 4. Fuentes de financiamiento .....	80
Gráfica 5. Captación de recursos .....	84
Gráfica 6. Personal Voluntario en las OSC .....	87
Gráfica 7. Desarrollo de información/ conocimiento .....	102
Gráfica 8. Tipo de participación .....	104
Gráfica 9. Opiniones de los programas de capacitación .....	107
Gráfica 10. Instituciones públicas vinculadoras .....	110
Gráfica 11. Años de operación y nivel de profesionalización Tijuana.....	118
Gráfica 12. Años de operación y profesionalización de las OSCs Ensenada .....	119
Gráfica 13. Años de operación y nivel de profesionalización Mexicali .....	119
Gráfica 14. Análisis de variables Centro de Rehabilitación Amanecer A.C. ....	123
Gráfica 15. Análisis de variables Tall Pro Dis.....	123
Gráfica 16. Análisis de variables Fundación Que Transforma A.C. ....	124
Gráfica 17. Análisis de variables Fundación Castro Limón .....	125
Gráfica 18. Análisis de variables Proyecto Salesiano.....	125
Gráfica 19. Análisis de variables Club de niños y niñas A.C. ....	126
Gráfica 20. Análisis de variables Tijuana Innovadora A.C. ....	126
Gráfica 21. Análisis de variables Banco de Alimentos Ensenada .....	127
Gráfica 22. Análisis de variables Conservación Fauna del Noroeste .....	127
Gráfica 23. Análisis de variables Fundación Mujer y Desarrollo.....	128
Gráfica 24. Análisis de variables Instituto de Derechos Humanos de Indigentes y Migrantes	128
Gráfica 25. Análisis de variables Casa Albergue para Niños .....	129
Gráfica 26. Fundación pro Trasplantes .....	129



Gráfica 27. Asociación San Rafael Municipio Metratonoc .....	130
Gráfica 28. Centro de Investigaciones y Acciones Culturales y Comunitarias .....	131
Gráfica 29. Análisis de variables Albergue para Menores Migrantes .....	131
Gráfica 30. Análisis de variables Amigos de los Niños en Acción .....	132
Gráfica 31. Análisis de variables Fundación UABC .....	132
Gráfica 32. Análisis de variables Gente por los Animales .....	133
Gráfica 33. Análisis de variables Todos Somos Mexicali .....	133
Gráfica 34. Análisis de variables Oasis del Desierto .....	134
Gráfica 35. Tiempo de operación de las OSC analizadas .....	153
Gráfica 36. OSC Donatarias Autorizadas .....	155
Gráfica 37. Descripción de población entrevistada- Sexo .....	155
Gráfica 38. Descripción de población entrevistada- Profesión.....	156
Gráfica 39.Descripción de población entrevistada- Tiempo laborando en la organización .	157
Gráfica 40. Percepción de personal que labora en las OSC- P. Estratégica .....	158
Gráfica 41. Periodos de evaluación .....	177
Gráfica 42. Especialización del personal dentro de la OSC .....	177
Gráfica 43. Personal fijo en la organización.....	178
Gráfica 44. Contrataciones dentro de las organizaciones .....	178
Gráfica 45. Estrategias para mejorar la productividad.....	179
Gráfica 46. Difusión de información .....	179
Gráfica 47. De qué manera se considera que la OSC contribuye a la sociedad .....	180
Gráfica 48. Razones por las cuales no se sistematiza .....	180
Gráfica 49. Cooperación con instituciones gubernamentales .....	181

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Triángulo estratégico de acción .....	24
Ilustración 2. Materias fundamentales de la responsabilidad social .....	35
Ilustración 3. Modelo McKinsey .....	38
Ilustración 4. Modelo ONGD Fowler .....	40
Ilustración 5. Propuesta de esquema de análisis de la profesionalización de las OSC en B.C.41	
Ilustración 6. Número de establecimientos de ISFL por tipo de actividad.....	56
Ilustración 7.Factores que influyeron en la aprobación de la Ley .....	69
Ilustración 8. Percepción de personal que labora en las OSC- T.y rendición de cuentas-....	159
Ilustración 9. Percepción de personal que labora en las OSC- Capacitación del personal y liderazgo.....	160
Ilustración 10. Percepción de personal que labora en las OSC- Resultados e impacto y Base financiera.....	160
Ilustración 11. Percepción de personal que labora en las OSC- Calidad y eficiencia .....	161

## Índice de Fotografías

Fotografía 1. Centro de Rehabilitación Amanecer A.C. Instalaciones .....	161
Fotografía 2. Fundación Castro Limón Instalaciones .....	162
Fotografía 3. Fundación que Transforma instalaciones .....	162
Fotografía 4. Proyecto Salesiano Tijuana instalaciones .....	163
Fotografía 5. Proyecto de Tall Pro Dis a 15 años .....	163
Fotografía 6. Instalaciones de panadería Tall Pro Dis .....	163

Fotografía 7. Productos terminados del taller de piñatas Tall Pro Dis .....	163
Fotografía 8. Línea de producción de piñatas Tall Pro Dis .....	163
Fotografía 10. Reunión de círculos de acción Tijuana Innovadora .....	164
Fotografía 11. Albergue San Vicente instalaciones .....	164
Fotografía 13. Bodega de donaciones Albergue San Vicente.....	164
Fotografía 14. Dispensario de Albergue San Vicente.....	164
Fotografía 15. Albergue para Niños.....	165
Fotografía 16. Logo Banco de Alimentos Ensenada .....	165
Fotografía 17. Bodega Banaen.....	165
Fotografía 18. Interior de Bodega Banaen A.C. ....	165
Fotografía 20. Exterior de Oficina Fundación Pro Trasplantes A.C.....	166
Fotografía 21. Exterior Instalaciones Amigos de los Niños en Acción A.C. ....	166
Fotografía 22. Dirección General de Amigos de los Niños en Acción A.C. ....	166
Fotografía 23. Exterior Instalaciones Centro de Reintegración Familiar para Menores Migrantes A.C. ....	167
Fotografía 24. Oficinas de atención Oasis del Desierto A.C. ....	167
Fotografía 25. Logo Todos Somos Mexicali A.C.....	167

## RESUMEN

### ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL DE BAJA CALIFORNIA: TRAS LA RUTA DE SU PROFESIONALIZACION.

**Palabras clave:** OSC, profesionalización, desarrollo organizacional, gobernanza, planeación estratégica.

En los últimos años ha existido un incremento de organizaciones de la sociedad civil en la región bajacaliforniana; aunque esto es un signo de buenas prácticas de participación social en la región, aun no logramos comprender como influye la práctica de las OSC en el desarrollo de la región. La presente investigación pretende explorar uno de los campos en desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil de Baja California: La profesionalización. A través de tres corrientes teóricas (Teoría organizacional, Gobernanza y Paradigma Estratégico) se pretende desarrollar un análisis integral sobre los “niveles” de profesionalización, así mismo analizar estrategias y herramientas que las organizaciones incorporan a su quehacer social. Todo ello a través de variables retomadas de tres modelos metodológicos y un análisis descriptivo cualitativo de tinte exploratorio respecto a los niveles de profesionalización de las OSCs de Baja California. Una de las aportaciones más significativas en este proceso es el análisis de la percepción de las organizaciones analizadas, se considera que al incorporar este tipo de estudios nos permite “explorar” cuáles son los aspectos que limitan a las OSC llevar prácticas organizacionales óptimas que se reflejen en mayor impacto en sus objetivos sociales.

## ABSTRACT

**Keywords:** Non-profits organizations, professionalization, organizational development, governance, strategic planning.

In recent years, the number of civil society organizations has increased in the Baja California region; although this is a sign of good social participation practices, we have failed to understand how these non-profit practices infer in the development of the region. This research aims to explore professionalization as one of the fields of development of Civil Society Organizations in Baja California by using three theoretical currents (Organizational Theory, Governance, and Strategic Paradigm). The intention is to develop a comprehensive analysis of professionalization “levels” as well as the strategies and tools they incorporate to social work, by using variables taken from three methodological models and a qualitative descriptive analysis of an exploratory type in relation to the professionalization levels of non-profit organizations in Baja California. One significant contribution in this process is the analysis of the perception of the analyzed organizations. By incorporating this type of analysis, it allows the “exploration” of the aspects that limit non-profit organizations from conducting the best organizational practice.

## INTRODUCCIÓN GENERAL

La profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) es un tema de interés público, pero poco explorado, sobre todo en lo relativo a su contribución tanto en su propia consolidación o institucionalización como en su eventual contribución al desarrollo social. Autores como Clemente (2000), Olvera (2001), Ramos (2012), entre otros, exponen la importancia de coordinar las agendas públicas, cambiar e incorporar paradigmas de actuación pública como la gestión estratégica, gobernanza multinivel, gobernanza asociada, etcétera, modelos de actuación que establecen formas de acción “ideal” para conllevar y atender problemáticas sociales y/o necesidades. Dichos modelos mencionan un factor fundamental para que este quehacer se pueda dar en su plenitud, la participación ciudadana y de la sociedad civil. En esta investigación uno de los objetivos primordiales es brindar énfasis en el análisis del desarrollo de la acción de la sociedad civil.

El análisis de la intervención social por parte de la sociedad civil u organizaciones civiles ha generado controversia a lo largo de los años. Por un lado, las OSCs<sup>1</sup> son un sector en ascenso, con un notable incremento en la participación ciudadana a través de las mismas, lo que se ha traducido en contribuciones al bienestar y desarrollo social en las regiones. Y, por otro lado, también han surgido críticas respecto a los modelos de actuación de las mismas, como el asistencialismo, clientelismo, paternalismo, con el que las OSCs se han caracterizado desde los años 70's, lo que ha generado polémica y en algunos casos oposición sobre su forma de actuar en el quehacer social.

A lo largo de los años, la evolución/transformación de las problemáticas sociales que son objeto de interés de las OSCs, y cuya atención orientan sus recursos y esfuerzos, han generado un incremento en la demanda y oferta de servicios sociales, lo que conlleva que la misma sociedad exija que las OSCs cuenten con un valor agregado en términos de competencias

---

<sup>1</sup> Según el Banco Mundial, una Organización de la Sociedad Civil (OSC) es una amplia gama de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro presentes en la vida pública, que expresan los intereses y valores de sus miembros y de otros, según consideraciones éticas, culturales, políticas, científicas, religiosas o filantrópicas (BM, 2015).

concretas, principalmente porque la complejidad de dichas problemáticas requiere de organizaciones sociales capaces, eficaces y profesionales.

Algunos de los objetivos de tales organizaciones se orientan a solventar necesidades de los ciudadanos que comprenden desde la asistencia social, áreas de recreación y deporte, bienes culturales, cooperación para el desarrollo y la integración profesional, lo que ha generado nuevas formas organizativas; a la par, existe cada vez más demanda de profesionales especializados en estas áreas, como por ejemplo, los trabajadores sociales, psicólogos, sociólogos, antropólogos, etc. (Girardo, 2003).

El Banco Mundial (2000) considera que debido al papel vinculador entre las OSCs y la sociedad civil, éstas desempeñan una función vital, a través de la mediación, para promover la toma de decisiones, incorporación de las opiniones de las personas afectadas por las mismas, etc. En términos de la gobernanza, por ejemplo, la creación de alianzas entre los organismos de la sociedad civil y las entidades públicas, organismos multilaterales y las empresas privadas ha resultado ser una de las estrategias más eficaces para alcanzar el desarrollo sostenible.

Así, como lo expone Girardo (2007), citando a Donati, (1996), Fiorentini, (1997) y Caselli, (1998),

Los servicios que erogan estas organizaciones son intangibles, con un fuerte contenido relacional; esto significa que los productos, resultados o servicios que erogan necesitan contar con una fuerte interacción con las personas, como el ambiente externo, resultando, por tanto, difícilmente un servicio externo estandarizado (Donati, 1996:156).

Lo que expone la autora vislumbra un escenario de obstáculos respecto al análisis las contribuciones de las organizaciones al desarrollo, ya que ¿cómo medimos servicios intangibles? Sin embargo, ello no quiere decir que las contribuciones sean nulas, entonces ¿Cómo se contribuye? Para tratar de analizar los puntos expuestos previamente, esta investigación se desarrolla con la finalidad de atender uno de los puntos en cuestión: la profesionalización de las OSCs en Baja California, a través de una visión integral de las teorías organizacionales, estratégicas y gubernamental.

## Antecedentes

¿Por qué hablar de profesionalización del sector de la sociedad civil?

Uno de los temas pendientes en el análisis sobre la participación ciudadana y las organizaciones de la sociedad civil en México es el papel estratégico de las mismas. La investigación por parte de la academia se ha centrado en analizar factores causales de la alternancia política y el surgimiento de organizaciones de la sociedad civil en la frontera norte, así como el análisis de la incidencia pública y las redes de las organizaciones civiles<sup>2</sup>. Por ello, para tratar de contribuir a una visión más integral, esta investigación propone analizar el papel estructural de las OSCs como un primer acercamiento exploratorio, profundizando sobre los temas y estrategias organizacionales que las OSCs incorporan a su quehacer social. Se considera que esta visión permitirá contemplar y documentar los procesos evolutivos en cuanto a la profesionalización de las mismas.

Esta investigación se desarrolla a la luz de los nuevos paradigmas de gestión pública y teorías organizacionales, los cuales se consideran pertinentes para tratar de comprender y explorar la dimensión estructural-organizacional de las OSCs en Baja California, con la finalidad de considerar retos, debilidades, fortalezas, etcétera, y de esta manera analizar los patrones de conducta y acción que a lo largo de los años han hecho posible la evolución o, en su defecto, el retroceso o estancamiento de dichas organizaciones.

Autores como Ramos (2012) consideran que el fortalecimiento/profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil es esencial si se pretende influir en la agenda pública, así como en las formas tradicionales de gobernar. Sin embargo, el círculo vicioso del quehacer político ha generado que en los modelos de actuación de las organizaciones se perfile la recurrencia a valores tradicionales de vinculación con el sector gubernamental, en términos de prebendas, clientelismos, paternalismos, etcétera. Teniendo un bagaje histórico paternalista-asistencialista, las OSCs han desarrollado procesos de actuación que se fundamentan en la

---

<sup>2</sup> Autores como Müller (2014) desarrolla análisis contextuales sobre la contribución de las OSCs en la defensa de los derechos humanos donde a través de análisis cualitativos se contextualiza la forma de participación y contribución de las OSCs a los derechos humanos de los migrantes.

esencia, compromiso y recursos de sus fundadores y de sus adherentes o miembros. Según Rojas (2007), esta génesis de actuación imprimió a las organizaciones un conjunto de valores y una cultura organizacional compleja, donde, por un lado, las OSCs forjaron valores que les dieron identidad y fortaleza, pero por otro lado, también desarrollaron estilos de liderazgo basados en “padres y madres” fundadores e institucionalidades muy débiles.

Si consideramos estos escenarios de actuación asistencialistas podemos implicar la presencia de avances limitados en el campo de las organizaciones sociales, donde la capacidad de actuación resultó ineficiente ante un panorama social dinámico de necesidades y problemáticas cada vez más complejas.

Conforme al análisis de López (1996), desde principios de los noventa, se considera que las organizaciones de la sociedad civil requieren, además de su vocación filantrópica y social, desarrollar mecanismos que permitan alcanzar altos grados de profesionalización que, a su vez, permitan no sólo contribuir a la transformación de su entorno o causa, sino que la misma profesionalización los lleve por el camino de prácticas de vinculación para coadyuvar al desarrollo y evaluación de políticas públicas. Lo cual genera un panorama plácido al momento de considerar que las instituciones sociales que se han encargado por varias décadas en el trabajo por acrecentar el bienestar social, cuenta con la capacidad, excelencia y experiencia que secunde el análisis de una política pública donde se genera un impacto a nivel macro social. En este sentido, incorporamos la profesionalización como dimensión de análisis de actuación de las OSCs, la cual Girardo define como *el grado óptimo alcanzado por una institución cuando sus sistemas organizativos y las metodologías del trabajo están bien desarrolladas y sistematizadas* (Girardo, 2001).

En relación al ámbito de actuación de las OSCs, se hace referencia a este tema como una acción profesional, eficiente y con calidad. Es decir, cómo una institución u organización se dota de competencias técnicas, metodológicas y prácticas para hacer más efectivo, eficaz y eficiente a las acciones que emprende de acuerdo con metas u objetivos sociales.

La relevancia del fortalecimiento de las capacidades de las OSCs radica en que una deficiente

estructura y dirección condicionan (negativa o positivamente) la acción social y sus alcances en asuntos públicos. Por lo cual esta investigación considera necesario entender, estudiar los aspectos estructurales que hacen o no que una OSC se desarrolle, lo que para nosotros es la profesionalización.

Por lo que seguimos la tesis de que a medida que las organizaciones civiles incorporan estructuras organizacionales flexibles, estrategias de tipo empresariales y que consideraron adoptar posturas de mando de tipo gobernanza dentro de su organización, cuentan con mejor y mayor impacto dentro de su quehacer social, así como crecimiento en infraestructura y la incorporación de personal calificado en el área, traducido a la renovación, cambio de enfoque, estrategias y la idea misma de cómo influir en el desarrollo local (Ramos, 2012).

## Objeto de estudio y objetivos de la investigación

### Objeto de estudio

En este contexto, se considera que el propósito de esta tesis es dar un paso atrás y exponer las formas y modelos de actuación de las OSCs en un contexto local, mismas formas y estrategias que les han permitido desarrollarse y permanecer a lo largo de los años. A partir de lo anterior, la presente investigación se propone como objeto de estudio el análisis de los factores o condicionantes que inciden en la profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) en Baja California, cuyo análisis se pretende abordar desde un enfoque multidimensional, que permita explorar los procesos evolutivos de las mismas en cuanto a roles, gestión y acción. La investigación se llevará a cabo en los municipios con mayor incidencia de OSC (Tijuana, Mexicali y Ensenada). Se propone que el estudio permita alcanzar una mejor comprensión y vislumbrar la capacidad de incorporación, articulación y desarrollo de aptitudes por parte de las OSCs, desde un marco de análisis estratégico y organizacional en Baja California.

El análisis de la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil (OSCs) en Baja California es un tema que se ha incorporado al debate público en los últimos años. Al mismo tiempo, cada vez más han ido surgiendo instancias públicas y privadas, nacionales e



internacionales, que tienen por objeto desarrollar programas, planes o proyectos en torno a la profesionalización de las OSCs. Lo anterior, debido principalmente a que la escasez de recursos, el incremento y complejidad de los problemas sociales que las OSCs atienden en la actualidad han dado un giro respecto a los modelos de atención, lo cual obliga a que las organizaciones estructuren su quehacer social de manera más efectiva y eficiente.

Es por ello que la presente investigación se propone como objeto de estudio analizar diferentes aspectos relacionados con la profesionalización de las OSCs. Se considera pertinente que a través de un enfoque de gobernanza asociada, de enfoque estratégico y de teoría organizacional se pueda analizar y explicar la evolución y giro que las OSCs han tenido en la región bajacaliforniana. La propuesta es que al considerar tipos de escenarios ideales de actuación (como se expone en el enfoque de la gobernanza o el enfoque estratégico) y también el análisis de la estructura de las organizaciones (como se expone en la teoría organizacional) nos permitirá generar diferentes criterios respecto a la actuación del grupo muestra de las OSCs en Baja California. Se pretende que a través de esta contribución empírica se pueda documentar información contextual sobre las estrategias de actuación de las organizaciones sociales en el estado, lo que permitirá posteriormente generar estudios o investigaciones especializadas en el área. La idea de esta investigación es contemplar un primer acercamiento en los procesos de actuación y estructuras organizacionales, lo que “permitiría o no” generar mejor y mayor impacto sobre sus objetivos sociales.

### Objetivo general

A través de un análisis organizacional, de planeación estratégica y de gobernanza, orientado a un acercamiento empírico exploratorio, se propone como objetivo general identificar y analizar los niveles de profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) en el estado de Baja California.

## Objetivos específicos

A partir de este objetivo general, se formulan los siguientes objetivos específicos de la investigación:

- Analizar los niveles de profesionalización de las OSCs seleccionadas, a través de las variables propuestas, que brinden un modelo ideal de profesionalización de la organización, tales como: Estructura organizacional, Planeación estratégica y Gobernanza asociada.
- Analizar, desde la perspectiva de las OSCs, la percepción sobre cooperación entre las organizaciones e instituciones de gobierno locales para su profesionalización.
- Se buscare en lo posible, documentar un nivel agregado de profesionalización de las OSCs, lo cual incluiría análisis de tipos o áreas de acción de las organizaciones, trayectoria o años de operación y tamaño o capacidad institucional.
- Documentar aspectos sobresalientes del análisis de la información de campo no considerados en el planteamiento original, pero considerados necesarios por las OSCs en aspectos de profesionalización.

## Enfoques teóricos

El estudio sobre el fortalecimiento de capacidades de las OSCs en Baja California se puede ubicar en los procesos de transición política del estado, análisis de redes, nuevas dimensiones de las problemáticas sociales, etc. Sin embargo, también se considera pertinente contextualizar el análisis en el marco de los nuevos paradigmas de la gestión pública (Gobernanza asociada, Gestión estratégica y la teoría organizacional).

En el caso de la teoría organizacional, según Daft (2005), ésta nos permite vislumbrar que los elementos clave de una organización son el capital humano y las relaciones que se desarrollan entre las propias organizaciones, es decir, una organización existe en la medida en que sus miembros interactúan entre sí, al interior de la organización y entre sus homólogos en organizaciones afines, para desempeñar funciones esenciales que ayuden al logro de las metas

de la organización. Se considera que entre más compleja y dispersa se vuelvan las organizaciones es necesario desarrollar sistemas y procedimientos complejos para guiar y controlar la organización, ya que la complejidad y dispersión pueden causar problemas de ineficiencia y rigidez en la respuesta o atención de los servicios que ofrecen. Por su parte, Contreras (2007) expone que la teoría de las organizaciones es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de las organizaciones en general y que la sociedad se integra por organizaciones, que para permanecer en el entorno se requiere la producción o prestación de algún servicio, sistemáticamente planeado, organizado, dirigido y controlado.

Estos temas tienen que ver de manera directa con la profesionalización de la organización, lo cual constituye uno de los temas centrales de esta investigación. Evidentemente, entre estos dos autores existe una concordancia al considerar que la teoría de las organizaciones es una forma de pensar acerca de las organizaciones con más precisión y profundidad, lo cual nos permitiría ver en este estudio patrones y regularidades, diseño y comportamiento de las mismas. En resumen, este enfoque sería de utilidad para el estudio de las OSCs, concebidas éstas como organizaciones, ya que nos proporciona marcos conceptuales e instrumentales para el análisis y diseño de las organizaciones, lo cual se sustenta más sólidamente en el hecho de que se conciba como una disciplina social que pretende dar explicaciones en el plano de la construcción conceptual de los principios estructurales que asume la acción colectiva instituida, contextos formales e informales, interacción entre contextos dinámicos, nivel de complejidad y sus consecuencias, tanto en el comportamiento humano como en los diferentes ámbitos de su interacción social (Enríquez Peñuelas , 2011).

Por otra parte, el enfoque estratégico plantea una serie de elementos que presuponen una relación de intercambio de la organización con actores externos, que son considerados como usuarios, lo que los convierte en portadores de demandas y expectativas sobre los bienes y servicios (productos) de una organización. Autores como Aguilar (2006) exponen que el propósito principal del enfoque estratégico consiste en una relación social de intercambio, procurando la mejora o excelencia de la capacidad de respuesta de la organización a la demanda o expectativa del usuario externo. Donde el análisis de la brecha es el método y la condición para elaborar la estrategia de éxito, la respuesta actual y la respuesta deseada para

satisfacer la calidad de la demanda de la expectativa externa. De esta manera, este enfoque ayudaría a comprender la estructura lógica de las organizaciones, una visión que nos permitirá identificar la evolución y transformación de los procesos internos de las mismas para llegar a la profesionalización.

Por último, en un tipo ideal, la gobernanza alude a prácticas que caracterizan el buen gobierno; es decir, donde las instituciones y leyes contribuyen a la existencia de un gobierno legítimo, legal y transparente, quien rinde cuentas y escucha a la sociedad, y tiene mecanismos de contacto con ella. Según Ramos (2004), este tipo ideal de gobierno vislumbra escenarios de actuación donde el ejercicio social conlleva tener agendas en común, cuya capacidad del gobierno yace en un centro como coordinador social, conciliador, y, por tanto, cuenta con la capacidad legal, institucional y política de promover la gobernabilidad. Por lo cual, se considera pertinente incorporar desde esta arista el análisis de las OSCs ya que al vislumbrar un escenario de actuación ideal de Estado, la gobernanza (gestión asociada) nos permite también considerar los tipos ideales de actuación de las OSCs, lo que nos permite considerar un ejercicio de corresponsabilidad y acción mutua por ambas partes en su eventual contribución al desarrollo regional.

## Preguntas de investigación

### Pregunta central

De lo expuesto, se propone que el presente estudio se guíe a partir de la siguiente pregunta general de investigación: ¿Cuáles son las principales problemáticas que enfrentan las OSCs de Baja California en materia de profesionalización, así como los factores determinantes de la profesionalización de las OSCs en Baja California? La búsqueda de una respuesta a esta pregunta, remite a una conceptualización previa de las opciones de definición del concepto de profesionalización.

## Justificación del tema e hipótesis

A la luz de las transformaciones e incorporación de los nuevos paradigmas de gestión en la administración pública, como la Nueva Gestión Pública (NGP), Gestión por Resultados (GpR), etcétera, tanto por el propio desarrollo de la disciplina como por los retos sociales impuestos por la reforma del Estado, se ha generado una nueva ola de procesos de toma de decisiones horizontales en los modelos de participación ciudadana, lo que conlleva a una mayor y a nuevas formas de interacción entre el Estado y la sociedad civil. Incluso, incorporar tipos “ideales” de participación social implica a su vez un sentido de corresponsabilidad y tejido social más fuerte, comprometido y organizado.

Por lo cual, hablar de profesionalización en el sector de las OSCs es imprescindible, ya que las mismas no solo contribuyen al empoderamiento comunitario, sino que también desde su propio actuar constituyen fuentes de conocimiento, herramientas e información de cada área, misma que podría llegar a generar diferentes mecanismos de desarrollo social, como la incidencia en las políticas públicas o como instancias de coordinación y/o asociación público-privado, etc.

En su última actualización, la Ley Federal de Fomento a las actividades de las OSCs expedido en 2012, en el artículo 7, sección 5, especifica que “es obligación de las OSCs informar anualmente a la Comisión sobre las actividades realizadas y el cumplimiento de sus propósitos, así como el balance de su situación financiera, contable y patrimonial, que reflejen en forma clara su situación y, especialmente, el uso y resultados derivados de los apoyos y estímulos públicos otorgados con fines de fomento, para mantener actualizado el Sistema de Información y garantizar así la transparencia de sus actividades” (Congreso de la Unión, 2012).

Entre otras, las normas mexicanas, como ésta, amplían la concepción del trabajo de las OSCs más allá de lo asistencial, así como el mejoramiento de mecanismos de transparencia en el otorgamiento de recursos públicos, particularidades que nos hace pensar en la profesionalización como estrategia institucional para coadyuvar en el desarrollo y que responden a esta nueva ola de incorporación de paradigmas en la administración pública.

Por lo tanto se considera pertinente desarrollar un estudio que incorpore las características intrínsecas de la región bajacaliforniana y la propia especificidad del desarrollo de las organizaciones, con un planteamiento integral que involucre las escalas normativas, sociales, de tal manera que al incorporar los paradigmas referentes a enfoques estructurales y estratégicos nos permita vislumbrar los procesos y estrategias que las organizaciones incorporan a su quehacer social, en particular, de los municipios mencionados de Baja California.

Como ya se abordó anteriormente, considerando el ambiente de crecimiento, desarrollo y la importancia que las OSCs representan en la formación, promoción, solidaridad y cohesión social en un contexto multidimensional (local, regional, nacional, etc.), parece pertinente proponer el análisis de la profesionalización en este ámbito, debido a los servicios que éstas ofrecen. Ello desde una perspectiva estratégica que incorpore pautas, análisis de recursos y capital de las OSCs. A su vez, dicho análisis nos permitirá conjeturar escenarios futuros en la región, al analizar la capacidad y los esfuerzos de las estructuras institucionales brindadas por los mismos actores para la estabilidad de actuación/operación, desarrollo y réplica de estos mismos métodos o sistemas.

### Hipótesis General

Asumiendo que la profesionalización es una de las vías cruciales, tanto para el desarrollo institucional como para la mejora del impacto de las organizaciones en su función social, la hipótesis guía de esta investigación es:

Las organizaciones de la sociedad civil de Baja California muestran niveles diferenciados y distintas fases de profesionalización, debido a su propia trayectoria organizacional, a los distintos enfoques y estrategias pragmáticas adoptadas en su desempeño, así como a sus procesos relacionales con otros actores sociales y gubernamentales, lo que nos permite vislumbrar diferentes escenarios de actuación, adaptación y evolución de la profesionalización del sector social, y que se puede documentar, en medida de lo posible, desde la perspectiva de la teoría organizacional, planeación estratégica y de gobernanza.

## Estructura de la tesis

La presente tesis se divide en cinco capítulos: En el primer capítulo se desarrolla la discusión teórico-conceptual a través del cual se analiza el problema de la profesionalización de las OSCs, integrando los enfoques teóricos con los que se pretende abordar la problemática. En el segundo capítulo se desarrolla la estructura metodológica brindando cuadros esquemáticos que presentarán el abordaje del diseño de investigación y presentación de variables, indicadores y modelos. En el tercer capítulo se incorpora un análisis contextual de las OSCs en México caracterizando a las regiones de estudio. En el cuarto capítulo se exponen los resultados de la investigación el análisis de la información recabada a través de tres dimensiones: a) Organizacional, b) Social y c) Gobernanza (gestión asociada). Por último, en el quinto capítulo de la tesis se exponen las conclusiones generales de la investigación, tanto a partir de la revisión teórica como del análisis de los resultados, así como las recomendaciones y nuevas líneas de investigación.

## Capítulo I

### ESTADO Y SOCIEDAD CIVIL: REVISION DE LA LITERATURA Y ALGUNAS PRECISIONES CONCEPTUALES.

#### Introducción

En este capítulo se expondrá una descripción analítica sobre las teorías y modelos que pueden ser útiles para el estudio de la profesionalización en las OSCs. Como primer acercamiento se desarrolla un marco contextual sobre la intervención social en México. A través de una línea del tiempo se podrá contemplar los cambios que a nivel normativo y social han modificado los tipos de intervención social. Posterior a ello, se desarrollan las tres propuestas teóricas con las que se pretende abordar la investigación, así como su enlace o vínculo con el tema de la profesionalización.

#### 1. La profesionalización y las OSCs ¿Por qué es importante?

Antes de brindar aspectos contextuales (históricos y sociales) sobre las organizaciones sociales en México o brindar aportar un marco teórico-conceptual que guiara esta investigación, se opta por desarrollar un breve análisis sobre la importancia de la profesionalización de las OSCs con la finalidad de esclarecer los objetivos del estudio con este primer acercamiento al tema de la profesionalización y las OSCs de Baja California.

Cuando se habla de las organizaciones de la sociedad civil varios adjetivos vienen a la mente, “ayudan al necesitado”, “son muy buenas”, “atienden problemáticas que otros no”, etcétera; como investigadores sociales algunos adjetivos también **saltan** a la mente cuando se habla de OSCs pero en otro sentido, “¿Cuál es la aportación real de las OSCs?”, “¿Cuál es el modelo de intervención ideal?”, “¿Qué se sabe de las redes y como contribuyen a un enriquecimiento social?” y demás cuestionamientos, pero, ¿qué hay del análisis interno de una OSCs?, ¿Cómo es, como funciona, como se adapta a su entorno?. Las organizaciones sociales han generado a través de los años conocimiento, empoderamiento social, contribución al tejido o cohesión social, sin embargo, aún se sabe poco sobre cómo funciona del todo una organización. La limitada literatura respecto al tema interno organizacional de las OSCs parece centrarse en



aspectos estructurales y de eficiencia. La idea de esta investigación es analizar la parte interna de las OSCs a través de teorías estructurales como la organizacional y estratégica, así como acompañada de los tópicos ideales de la gobernanza, mediante lo cual se pueda generar un “modelo” de análisis de la profesionalización y las OSCs en el estado.

Se considera necesario comprender procesos internos para analizar el desarrollo, estancamiento o adaptación de estrategias ajenas a los modelos sociales, pero que se encuentran presentes en las estructuras actuales de las OSCs.

Las limitantes de las teorías que se utilizaron para este estudio permiten analizar la habilidad de adaptación e incorporación de estrategias ajenas al sector, que muchas veces son consideradas “duras” y hasta se ha llegado a pensar que la incorporación de las mismas enajenaría a las OSCs de sus objetivos sociales.

Parafraseando a la autora Girardo en la conferencia “discusión del tercer sector “(2001), *“el efficientismo no es el objetivo de la profesionalización, pero si la eficiencia y la eficacia de las mismas”*, la carencia de análisis sobre la institucionalización de las organizaciones sociales limita el campo creativo para reconocer **o no** la eficiencia de las estrategias (que en muchas ocasiones son orilladas las OSCs a retomar) o en su defecto incorporar nuevos modelos de acción.

#### Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs)

En este apartado se brinda un acercamiento explicativo sobre las tipologías de organizaciones de la sociedad civil. Al respecto, Moreno Mena (2008:71) sintetiza una clasificación de las OSCs, según el Foro de Apoyo Mutuo (1995):

- a) Organizaciones no gubernamentales para el desarrollo: Se refiere al conjunto de organizaciones orientadas a promover el autodesarrollo de las comunidades, no dependen de financiamiento estatal sino principalmente de recursos extranjeros, como por ejemplo de fundaciones católicas de países europeos. Su intencionalidad más promocional que asistencial, por lo regular surgen de iniciativas ligadas a la iglesia católica. Se consideran limitantes las dinámicas de microexperiencias, desconectándose de las políticas sociales

masivas; también el trabajo con el financiamiento externo las puede poner en estado de dependencia y debilidad institucional.

- b) Organizaciones autónomas y de promoción social y desarrollo: Son organizaciones que en esencia no responden explícitamente a objetivos de desarrollo socioeconómico, pero que integradas a procesos amplios pueden llegar a cumplir esa función (centros de apoyo popular, asociaciones civiles, centrales de servicio, etcétera). La motivación de estas organizaciones sin fines de lucro es poder trascender el sentido meramente religioso y filantrópico de la acción social-comunitaria.
- c) Organizaciones Civiles: Diferenciadas de las ONG's, ya que a estas se adjudican objetivos meramente asistenciales, mientras que las organizaciones civiles tienen como objetivos el perfeccionamiento del tipo de sociedad, la implementación de modelos de desarrollo que satisfagan las necesidades de las mayorías, reformas del Estado, democratización de la vida social, etcétera. En esta clasificación se contemplan organizaciones de tipo ciudadano que luchan por la democracia desde la sociedad civil, los grupos que se constituyen como observadores electorales y demás.
- c) Tercer sector: Se refiere al movimiento mundial de hombres y mujeres, grupos y personas unidas para hacer cosas por su cuenta y modificar el entorno donde viven (Oliveira citado en FAM 1995) y expresan iniciativas ciudadanas no lucrativas, alejadas del ámbito de acción gubernamental.

En esta clasificación podemos observar aspectos relativos a los fines y funciones de las OSCs, sin embargo, cuando se analiza los aspectos estructural/internos de las organizaciones estos difieren. En ese sentido, Balbis (2001) propone hablar de organizaciones de la sociedad civil como entidades que aluden su pertenencia a esta y que van más allá de grupos de organismos y de individuos denominados como tercer sector. Por su parte, Canto (2004) menciona que una OSC es:

Una organización libre, voluntaria, de ciudadanos, que a partir de la identificación sobre campos específicos de la vida social realizan acciones tendientes al bienestar colectivo, para lo cual pretenden influir en las decisiones públicas y en su normatividad. Son agrupamientos estables, organizados y con una estructura de relaciones, con reglas de funcionamiento, objetivos relativamente estables que tienden a profesionalizar las acciones que realizan y que en la mayoría de los casos cuentan con personalidad jurídica (Canto, 2004:60).

En esta concepción de Canto podemos observar que la complejización como organismo se va deslindando a través de los objetivos y la estructura de las mismas, donde aspectos normativos, jurídicos y organizacionales son indicadores que caracterizan a una OSC de otra.

Otro de los autores especialistas en el área es Olvera (2004), quien desarrolla una tipología de las distintas formas de asociacionismo de la sociedad civil, da reconocimiento a la diversidad de actores y que estos son el reflejo de diferentes espacios y formas de acción colectiva, lo cual denomina “privatismo” y “particularismo”. En ese sentido, Olvera menciona que en la sociedad civil se pueden encontrar: 1) asociaciones de carácter económico gremial; 2) asociaciones políticas formales; 3) asociaciones de matriz religiosa; 4) asociaciones de tipo cultural; 5) asociaciones urbano-gremial; 6) movimientos y asociaciones de las comunidades indígenas; 7) movimientos estudiantiles y; 8) organizaciones civiles, las cuales, a su vez, se subdividen en asociaciones y movimientos sociales para la defensa de los ciudadanos, organizaciones de promoción, desarrollo servicios comunitarios y asociaciones de asistencia privada. No obstante, para efectos de esta investigación se retomara la conceptualización de Canto por la incorporación de aspectos estructurales y de desarrollo interno de las mismas.

2. Entre las fallas del Estado y del mercado: necesidades de una nueva forma de intervención social.

Una primera dimensión analítica sería discutir un concepto de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs), a partir de la cual se destaque la necesidad de que las nuevas formas de OSCs surgen y se reproducen precisamente por la necesidad de atender las fallas en la intervención de un Estado cada vez menos intervencionista en lo social y más proactivo en el fomento a las condiciones de mercado en el desarrollo, así como también para cubrir las propias fallas del mercado, que se expresa en una difusa o poco claro rol empresarial en su responsabilidad social en un proceso de desarrollo sustentable o social. Es claro que el Estado en la vida política adquiere un doble papel; por una parte, promover e incentivar el desarrollo económico y, por otro, garantizar la estabilidad política y social. Desde este contexto es donde podemos reconocer los procesos y acciones que el Estado desarrolla para mitigar o atender ciertas

necesidades y/o problemáticas sociales, a través del diseño e implementación de políticas públicas específicas. Sin embargo, en cada momento histórico del desarrollo de los países, la intervención del Estado ha sido diferente, por lo cual nos hacemos las siguientes preguntas fundamentales: ¿Qué tanto debe intervenir el Estado? ¿Qué y cómo hacerlo?, es por ello que este capítulo pretende exponer el papel del Estado y sus fallas que repercuten o generan intervención por parte de organismos de la sociedad civil.

## 2.1 Contexto el Estado de bienestar en México

Uno de los acercamientos que este estudio pretende realizar es vislumbrar, de manera general, el contexto sociopolítico donde las organizaciones de la sociedad civil en México se fueron desarrollando. Por lo tanto, para poder comprender a profundidad el papel del Estado y las Organizaciones Sociales se desarrolla un esquema – línea de tiempo, donde se puedan visualizar los diferentes regímenes de bienestar en los que se encontró inmerso el Estado mexicano y cómo estos generaron a la par transformaciones en las OSCs.

**Tabla 1. Transición del Estado de bienestar mexicano 1910-1980**

Etapa	Suceso	Resultado
Final del siglo XX	Gobiernos centralistas Modelo deficiente para implementar políticas de bienestar social universales.	Descentralización
Revolución mexicana 1910	Constitución Política 1917, pauta que consagra derechos sociales y formas de propiedad no privada protegidas por el Estado.	Estado social de derecho
Periodo posrevolucionario 1930-1980	El Estado se encarga de desarrollar políticas de derechos universales.	No se concluye dicho proceso debido a los cambios sociales que germinaron en esa etapa: conformación de la clase media, así como la idea de que la pobreza era un estadio transitorio y no un problema de estructura.
1950-1980 Transición al Estado	Estado benefactor - Estado neoliberal <sup>3</sup>	La política económica del país se basó en el desarrollo industrial y el modelo de

<sup>3</sup> En este aspecto se entiende por estado social de derecho según Hermann Heller (1891-1933) el Estado social de derecho ha de proponerse favorecer la igualdad social real. Esto trae como consecuencia la obligación de proteger derechos tales como el del empleo, el del arrendatario, el de la mujer y la juventud, el de seguridad social y asistencia médica, el de educación, etc. Su aplicación puede decirse que comprende principios como el

poliberal		sustitución de importaciones (ISI), por lo cual el Estado creó condiciones que redujeron costos de producción de una industria nacional, asegurando un mercado local.
-----------	--	---

Fuente: Elaboración propia con información de Pfaller (1997)

A través de este esquema podemos observar en una línea de tiempo las dificultades y obstáculos que el país ha enfrentado en los últimos años, sin embargo, la última crisis económica, con su consecuente transición política, dio paso a lo que estudiamos en esta investigación: los modos de intervención social por parte de las OSCs, y a la par, cómo se han ido desarrollando o en su defecto evolucionando los procesos, quehaceres u objetivos sociales de las OSCs, a través de todos estos cambios de índole gubernamental.

Al respecto, según Canto (1998), si bien algunas de las explicaciones que tratan de entender los orígenes de las OSCs se enmarcan en la lucha contra los modelos autoritarios de gobierno y por los vínculos estrechos que estas mismas organizaciones desarrollaron con organizaciones populares, desde los inicios el área de trabajo se ha orientado a los derechos colectivos individuales de importantes sectores excluidos, el respeto a las identidades, la justicia social y la participación en la esfera pública.

Para sintetizar este desarrollo, se presentara un esquema similar al de la transición del Estado de Bienestar al Neoliberal pero con las OSCs en una línea de tiempo similar:

**Tabla 2. Transición en los modelos de intervención de las OSC contexto mexicano**

<b>Etapa</b>	<b>Orientación Política/Sociológica<sup>4</sup></b>	<b>Exigencias</b>
1968	Movimiento estudiantil: Este tipo de movimiento incorpora otros actores sociales,	Libertad a los presos políticos y derogación del delito de disolución social (recurso del

de la dignidad humana, el libre desarrollo de la personalidad, derecho a la vida y la integridad personal, igualdad, prohibición de toda discriminación, protección del matrimonio y de la familia, derecho a la vivienda, a la educación, obligación social de la propiedad, derecho a un ambiente sano y derecho a la cultura (Herman Heller, 1990:269).

<sup>4</sup> Según Manor, Robinson y White (2009) la tradición sociológica de las OSCs tiende a definir el espacio de intermediación entre el Estado y los elementos básicos de la sociedad (individuos, familias, empresas), y por otra parte, están las organizaciones sociales que gozan de autonomía con respecto al Estado y al mercado y que cuenta con participación voluntaria de sus miembros. Adicionalmente, la concepción política que orienta sus acciones, se basa en la tradición anglo-americana de la teoría de la democracia liberal, la cual identifica a las instituciones y la actividad cívica de los ciudadanos como componente esencial de un tipo particular de sociedad política (CIVICUS, 2010).

	estudiantes, trabajadores, clase media urbana	Estado para encarcelar a activistas y disidentes).
80's	<p>Dos vertientes:  Revolucionario-Reaccionario  Asistencialista-Procurar cambio social  Factores estructurales que fungieron como catalizadores en el proceso de diversificación y crecimiento de las OSCs:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Reajuste estructural de la Economía.</li> <li>2) Terremoto de la ciudad de México en 1985.</li> <li>3) Competencia electoral en 1998</li> </ol>	<p>La retirada del Estado mexicano en la provisión de bienes, servicios y subsidios masivos provocó la emergencia de las nuevas OSCs que abordaron las problemáticas desde distintas visiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Asistencialismo</li> <li>2) Alternativas autogestoras</li> <li>3) Vinculación a los movimientos urbano populares</li> <li>4) Derechos humanos</li> </ol>
90's	<p>Identidad de pluralidades de las OSCs mexicanas  Participación orientada a la democratización</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Lucha por la democracia</li> <li>2) Búsqueda de la paz en Chiapas y el desarrollo de los pueblos indígenas</li> <li>3) Reivindicación jurídico-legal de las OSCs</li> <li>4) Los efectos del libre comercio y las consecuencias de la crisis económica en 1995.</li> </ol>	<p>La ética de la política expresando el deseo de moralización del espacio público, transparencia en la arena institucional, priorización de programas que atiendan fines públicos no clientelares.</p>
2000	<p>Consolidación democrática en México</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Alternancia en la Administración Pública federal.</li> <li>2) Fuga de cuadros directivos de OSCs hacia puestos gubernamentales.</li> <li>3) Consolidación del Derecho al Acceso a la Información pública gubernamental.</li> <li>4) Consolidación de un adecuado marco legal y fiscal para el sector social (LFOSC).</li> <li>5) Ascenso a la agenda de la responsabilidad social de las empresas.</li> <li>6) Creciente inseguridad pública relacionada con el incremento del crimen organizado.</li> </ol>	<p>Algunas de estas acciones generaron el surgimiento de nuevas OSCs con nuevas metodologías de incidencia, distintas a las tradicionales, tales como:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Liderazgos dentro de las OSCs, renovado con jóvenes profesionistas.</li> <li>b) Especialización y enfoque a generar investigación aplicada, inspirada por experiencias internacionales.</li> <li>c) Producción de trabajos de incidencia publica más informados.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Bolos (2003), Foro de Apoyo Mutuo (1995), CIVICUS (2010).

Por lo tanto, la esquematización de la transición y problemáticas políticas, económicas y sociales en las que se ha visto involucrado el Estado mexicano y de los modelos de intervención social en México no solo permite conjeturar la articulación entre los conflictos y la transición de las temáticas, tipo de intervención o atención que las organizaciones adoptan a lo largo de los años, sino que también revela la transformación de los sistemas y procesos

organizacionales. Por lo que, debido a la indudable relación entre la transformación del Estado y de las OSCs, es necesario presentar escenarios y contextos sociales y políticos,<sup>5</sup> que nos permitan explorar la lógica de dicha relación, sin embargo, y para los fines de este estudio, se reitera simplemente el interés exploratorio de los sistemas, procesos y estrategias organizacionales que les ha llevado a encaminarse a aspectos de profesionalización en el sector social.

## 2.2 El estudio de las OSCs desde la perspectiva de la teoría de las organizaciones.

En el contexto de la discusión previa sobre la naturaleza y característica del Estado moderno, en una dimensión más operativa, el estudio abordará tres vertientes teórico-conceptuales: la teoría organizacional, el paradigma estratégico y el enfoque de la gobernanza en su dimensión de la gestión asociada.

En el caso de la teoría organizacional y aludiendo un poco a sus antecedentes, algunos académicos consideran que el descubrimiento de la estrategia en la actividad empresarial se debió principalmente a la revaloración de la importancia económica que posee el entorno de los negocios. La teoría de las organizaciones fue pionera en este descubrimiento. En síntesis, en los años 70's, las investigaciones plantearon nuevos problemas y orientaron su atención a la relación que existía entre la estructura productiva-administrativa de las empresas y su rendimiento o éxito económico. Los resultados de la investigación mostraron que las empresas eran sistemas abiertos, en interacción con su entorno, y que sus avances o problemas, éxitos o fracasos se debían principalmente a su capacidad o incapacidad de ajustarse al ambiente exterior, a la situación (Velazco, 2012).

Este bagaje de conocimiento tuvo impacto en la teoría organizacional/gerencial convencional, provocando que la atención se centrara en el arreglo interno de una organización, se desplazara hacia la consideración de su entorno externo; resaltando la importancia crucial de que se deben revisar condiciones, dinámicas y recursos del entorno para la supervivencia, desarrollo y éxito

---

<sup>5</sup> Esta discusión se desarrolla con más profundidad en el capítulo Contextual III.

de una empresa. En consecuencia, la variable decisiva del éxito de una organización se ubicó entonces en el acoplamiento sostenido a lo largo del tiempo entre estructura y entorno, estructura y situación, estructura y flujo de recursos del exterior. Por lo tanto, las empresas con capacidad de respuesta a los acoplamientos y modificaciones de sus entornos económicos (financieros, industriales, tecnológicos, laborales y de consumo) eran exitosas, mientras que las desprovistas de respuestas pasaban por periodos intercambiables de tensiones, reformas organizativas desenfocadas, finalizando al entrar en un declive (Aguilar, 2006).

El origen de la teoría organizacional nos muestra una alternativa a un mundo y contexto dinámico, donde los modos de producción, el mercado y la sociedad requieren procedimientos y metodologías concretas, eficientes para suplir la demanda de productos y servicios que competen. En este caso, la relación que consideramos integral entre analizar los modos de actuación de las OSCs (provisto como profesionalización), a través de la mirada de la teoría organizacional parece pertinente, básicamente por incorporar sistemas y métodos aplicados a organizaciones sociales con fines sociales.

La teoría organizacional ha servido de base y estructura para el desarrollo de paradigmas en la acción pública y considerando el impacto que tiene en los modelos gubernamentales y administrativos, nos preguntamos: ¿cómo ha impactado la Teoría Organizacional en los modos de actuación de las OSCs a lo largo de los años? O ¿Cómo las OSCs han retomado modelos de la teoría organizacional en los procesos de institucionalización y profesionalización?

Otras investigaciones mostraron que no existía una única estructura organizativa o administrativa idónea, sino que varias podían ser necesarias y convenientes, según las condiciones del entorno en las que se desempeñaba la organización: la complejidad o sencillez, estabilidad o inestabilidad, calculabilidad, etc. Según Mintzberg (1979), el diseño de las organizaciones se convirtió en uno contingente de sus configuraciones y cuya configuración móvil dependía de sus características del entorno particularmente de su grado de incertidumbre, y cuyos factores de contingencia debían ser descubiertos y validados (Aguilar, 2006).



### 2.3 El enfoque estratégico en el estudio de las OSCs

Al igual que en los otros escenarios expuestos, la gestión estratégica debe desarrollarse en un escenario ideal de actuación, cuyos componentes, según Pascual (2000) son: 1) La finalidad y la estructura de la estrategia urbana, y 2) el modelo de gestión de redes entre actores. Enfocándonos en este segundo componente, el autor infiere que para crear una cultura de confianza y cooperación entre los actores; el autor los menciona como escenarios previos y necesarios para poder lograr modelos de gestión de redes; otros “requisitos” considerados por el autor son las economías basadas en la especialización flexible y una política social con fundamento en las redes de solidaridad para lograr el desarrollo económico y social de las ciudades. A partir de lo anterior, el reto es aterrizar el enfoque estratégico en los escenarios de actuación de las OSCs.

Según Aguilar (2006:271), algunos de los componentes esenciales de la Planeación Estratégica son: 1. Definición de la misión y visión de una organización; 2) Registro interno y entorno de la organización; 3. Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), que relaciona las situaciones del entorno (O, A) con las del interno (F, D) para identificar las cuestiones de valor estratégico y establecer la posibilidad, el costo y la agenda de la realización de misión/visión; 4) Elaboración de estrategias, y 5. Determinación del esquema de dirección: programación, presupuestario, seguimiento, acompañamiento, sistema de información y medición, evaluación, corrección e incentivos.

Elementos que traducidos o naturalizados a la acción y quehacer de una OSC pueden ser pertinentes en la consideración de modelos de actuación ideales dentro de una organización social de cualquier índole (salud, deporte, comunidad, etc.). Ya que la gestión estratégica representa un salto cualitativo en el entorno en busca de promover mayor valor para los ciudadanos y su comunidad, es decir, crear valor público (Moore, 1998). El sector público genera dicho valor al proveer a la sociedad de determinados bienes y servicios que el sector privado no puede producir.

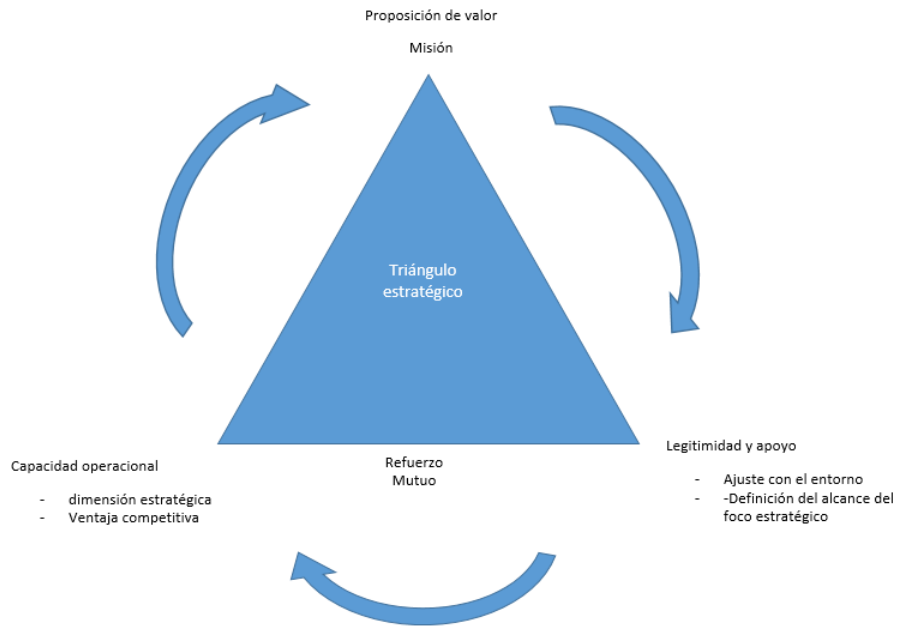
Puesto que uno de los objetivos de la investigación es indagar en los escenarios de actuación

ideal de los actores locales, a través de los paradigmas expuestos previamente, seguimos el modelo de que los emprendimientos sociales vinculados a las OSCs cuentan con las bases construidas por la motivación original de solidaridad y empatía; por lo cual este tipo de patrones culturales que motivaron la acción social se manifiestan en estructuras organizacionales débiles e informales. Reyes (2004) considera que atribuir importancia a las relaciones interpersonales y a los sistemas de comunicación interna para el desempeño de las OSCs son elementos esenciales para compartir los valores, responsabilidades y atribuciones. La autora retoma que incorporar procedimientos formales de gestión y organización gerencial podría garantizar un camino más eficiente hacia el impacto social.

Desde una perspectiva más amplia, ello requiere integrar ciertos patrones culturales organizativos en los procesos de gestión de las OSCs, tales como: 1) Perfeccionamiento en controles administrativos; 2) Participación activa de las OSCs en redes; 3) Adopción de herramientas de gestión estratégica; 4) Participación de representantes de OSC en trabajos que permitan desarrollar una visión sistemática e integrada de las redes; 5) Gestión estructurada de los recursos humanos, ya que favorecería el alineamiento entre sus estrategias y el desarrollo de las personas; 6) Modelar un perfil de competencias generales; 7) Restructuración organizacional, separando las funciones ejecutivas relacionadas con la profesionalización de las funciones relativas al desarrollo institucional, y 8) Elaboración e implementación de un plan de negocios orientados a la sostenibilidad de la institución (BID,2006).

Considerando este tipo ideal de escenario de actuación, tanto social como gubernamental, el BID (2006) desarrolla un triángulo estratégico de acción, cuyos elementos se muestran en la siguiente figura:

### Ilustración 1. Triángulo estratégico de acción



Fuente: BID (2006)

De lo anterior, se puede deducir que debe de existir un ajuste en el entorno y participación de los beneficiarios para poder contemplar diferentes factores externos. A grandes rasgos, la incorporación de un análisis estratégico permitirá a las organizaciones considerar cambios y ser moldeadas con flexibilidad, mediante lo cual podrían sobrevivir ante un entorno cambiante sin perder su misión. Este hecho nos permite corroborar la necesidad de analizar la estructura de la organización, factores externos e internos que contribuyen al fortalecimiento de los patrones organizacionales; ya que al analizar las diversas formas de las OSC's podemos considerar los modelos que favorecen el uso eficiente de los recursos escasos (humanos y de capital) mientras que ofrecen servicios de calidad.

#### 3.4 El enfoque de la gobernanza y el estudio de las OSCs

El tercer enfoque desde el cual se abordará el estudio de las OSCs en Baja California es el de la gobernanza, por lo que, en primera instancia, se brindará un análisis conceptual del término y sus líneas, lo cual puede servir, a su vez, de base para integrar el marco conceptual relativo a

las transformaciones del Estado en la actualidad, así como para incorporar los modelos y escenarios ideales en la acción social del Estado y los actores locales (en este caso las OSCs). En la literatura actual sobre el análisis de los modelos ideales del Estado “lo que es” y “lo que debería ser” nos hemos topado con otros términos emparentados como: *Nueva Gestión Pública*, *Gobernabilidad*, *Gestión Asociada*, por lo que cabe preguntarse: ¿cuáles son las diferencias entre unos términos y otros? Si bien la finalidad de la investigación no es reconstruir la línea histórica y evolutiva conceptual de los nuevos paradigmas de la gestión pública, se considera necesario hacer alusión sobre las convergencias y divergencias entre unos términos y otros, con la finalidad de incorporarlo posteriormente a nuestra línea temática para los análisis pertinentes en la tesis.

**Tabla 3. Convergencias y divergencias entre los nuevos paradigmas de gestión pública**

<b>Gobernabilidad</b>	<b>Nueva Gestión Pública</b>	<b>Gobernanza</b>
<p>Enfoque centrado, en las capacidades del gobierno, las cuales no son más que potencialidades en acción, y no en las acciones de gobierno- sociedad, las cuales conjugadas hacen realidades y efectivas esas capacidades.</p> <p>Aguilar (2004:67:69): La cuestión de la gobernabilidad consiste en preguntarse sobre las capacidades de gobernar del gobierno, considerando a la sociedad como algo que por definición ha de ser gobernado y administrado [...] desde una perspectiva donde la sociedad es un problema más que una solución de los problemas.</p> <p>Supuesto “Un gobierno capaz es suficiente para la conducción de la sociedad”.</p>	<p>Echeverría (2000): Los rasgos más relevantes de la NGP son:</p> <p>1) Propone un rediseño de las organizaciones públicas en busca de mayor eficacia y eficiencia en el aparato administrativo estatal. Esto se considera posible si se introducen estructuras lógicas y valores de empresas privadas.</p> <p>2) Creación de un nuevo marco de responsabilidad basado en la exigencia de resultados.</p> <p>3) Se basa en la separación de los roles de planificador y productor, sustituyendo la producción jerárquica por una coordinación contractual con competencia entre proveedores que dispondrían de la autonomía de gestión. Todo ello con la idea de favorecer entornos específicos de los diferentes centros de actividad pública.</p>	<p>La gobernanza según algunos autores como Aguilar (2006) consideran que el concepto se refiere a una serie de cambios relativos a las relaciones entre sociedad y gobierno, con el fin de referirse a la reconstrucción de la capacidad y el sentido de la dirección de la sociedad: “Desde el origen del concepto se expone que la dirección de la sociedad trasciende a la acción gubernamental [...]”</p> <p>En un sentido descriptivo la gobernanza alude a la mayor capacidad de decisión e influencia que los actores no gubernamentales han adquirido en el procesamiento de los asuntos públicos y dan cuenta de que han surgido nuevas formas de asociación y coordinación del gobierno con organizaciones privadas y sociales en la implementación de políticas y prestación de servicios.</p>
<b>Modificación (escenario ideal de acción)</b>		
	Ya que el modelo procura responder con mayor rapidez y eficacia a los cambios	Según Aguilar, los factores que las sociedades deben

	<p>estructurales (económicos, sociales) de las comunidades contemporáneas; se consideraba necesario que se restructuraran ciertos aspectos básicos de la administración como:</p> <p>a) Flexibilización organizacional.</p> <p>b) Montaje de red de relaciones para fomentar las relaciones democráticas entre prestadores de servicio y ciudadanos (consumidores).</p> <p>c) Implantación de un modelo contractual y competitivo de la administración gubernamental</p>	<p>desarrollar para cumplir esta condición son:</p> <p>a) Implica a un grupo de actores e instituciones que se encuentran fuera del gobierno.</p> <p>b) Reconoce la interdependencia de las instituciones y los actores en la realización de sus objetivos.</p> <p>c) Reconoce la existencia de las redes sociales de actores autónomos que tienen la capacidad de autogobierno en asuntos vitales.</p> <p>Todo ello resalta la importancia de reconocer la productividad de los actores independientes, dándonos pautas de un estado ideal como marco de referencia para la actuación de las OSCs desde el análisis de los elementos que competen, tales como: rendición de cuentas, participación social, acceso a la información y régimen de corresponsabilidad.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Serna (2012).

A través de la ilustración previa se puede concretar que retomar aspectos o elementos de los paradigmas de gestión pública nos permitirá desarrollar un análisis o modelo de opinión inclusivo en el cual se estandaricen escenarios ideales y reales de lo que es la participación social centrada en las OSCs.

Una vez realizado el bosquejo anterior, se puede inferir que nos referimos como **gobernanza** al:

...proceso mediante el cual los actores de una sociedad deciden sus objetivos de convivencia [...] y las formas de coordinarse para realizarlos, su sentido y capacidad de dirección (Aguilar, 2006:256).

En consecuencia, las dimensiones que abarca dicho concepto implican: a) la intencionalidad social, y b) la capacidad social de transformar los propósitos en realidades, en la cual, según el autor, se expone una visión al progreso productivo que se considera casualmente idóneo y

eficaz para realizar los objetivos proyectados, “hacerlos reales”. A partir de lo anterior, la propuesta de incorporar el enfoque de gobernanza a un análisis de las OSCs, nos permite rescatar los procesos de dirección que las mismas organizaciones desarrollan, resaltando la capacidad para la autogestión de sus objetivos sociales.

Sin embargo, aún no concretamos cómo estos cambios en la administración pública han afectado directa/indirectamente a la acción social de los actores locales. Por lo cual, incorporaremos al análisis el paradigma de Gestión Asociada, la cual puede entenderse como un anexo de la gobernanza, que consideramos complementario para entender el papel del Estado, las problemáticas, posibles causas de los actores involucrados (no sólo de las entidades gubernamentales). Esta investigación reposa en la génesis de la acción ideal de los actores involucrados, si bien nos enfocamos en los actores de la sociedad civil, la gestión asociada nos permite vislumbrar en un contacto más real sobre las áreas de oportunidad para poder desarrollar una correcta o plena gobernanza.

#### 3.4.1 De la gobernanza a la gestión asociada

A través de los años, los dilemas y debates sobre la administración pública han estado en pie de página, el incorporar nuevos paradigmas de gestión pública y confrontarlos con los paradigmas tradicionales jerárquicos ha desarrollado brechas de actuación entre Gobierno- Sociedad Civil- Sector Privado. Pero en realidad ¿Cuál es el modelo de actuación ideal? Una de estas nuevas vertientes y paradigmas de gestión se desarrolla en el marco de la Gobernanza, lo cual se conoce como Gestión Asociada. Según Ramos (2012), esta nueva dimensión de la gobernanza plantea una alianza estratégica entre el gobierno y la sociedad civil u organismos civiles. El propósito central consiste en generar beneficios e impactos sociales en términos de bienestar y calidad de vida, mediante la adopción de un enfoque proactivo y sustentado en los consensos con distintos actores (Ramos, 2012).

Según el mismo autor, existen varias causas que explican la desvinculación entre la democratización local y la participación ciudadana, ya que han adoptado nuevos modelos de actuación, como el gerencial. Sin embargo, aún existe una desvinculación muy grande entre lo

social, convirtiendo esto en una gestión estratégica a medias.

Algunas de las críticas respecto a la incorporación a “medias” de estos enfoques es que el Estado mexicano no se ha renovado en términos de cambiar su enfoque de gestión para promover una participación ciudadana efectiva según Oszlak (1997). Sin embargo, los juicios referentes al actuar de las OSCs consideran que esta inestabilidad en una guía política de gestión han repercutido en su modo de acción, desarrollando los vicios de una cultura de gestión tradicional (clientelar, paternalista), de modo que en ambos sentidos (gubernamental y social) no es posible promover una gestión asociada efectiva en materia de desarrollo local.

Respecto a la gestión asociada y las alianzas que propicia, Clemente (2000) parte de la hipótesis de que “los procesos de gestión asociada se definen por la identificación de intereses comunes y complementarios”, por lo cual establece la relación entre organizaciones civiles y administraciones municipales, cuyas características se componen de: a) modalidad de trabajo; b) objetivos estratégicos; c) intereses comunes, e d) intereses diferenciados. A lo que el mismo autor propone un sistema de indicadores de fortalecimiento institucional para determinar las capacidades de tales organizaciones e incrementar su incidencia en políticas públicas. Esta misma gestión concibe tres tipos de capacidades: 1) anticipativa, que se refiere a la influencia sobre el entorno y evitar problemas, conflictos o tensiones; 2) adaptativa, que implica la generación de vínculos entre la organización y el conjunto de actores internos y externos para promover el consenso y la negociación, y 3) finalmente, una de tipo recreativo, las cuales producen respuestas de los cambios del entorno (Clemente, 2000). Por lo cual se llega como conclusión, la propuesta de la serie de indicadores de gestión orientada a la vinculación gubernamental-social.

A continuación se presenta el cuadro de indicadores para el fortalecimiento institucional de OSC para el trabajo en alianza, según Clemente (2000):

**Tabla 4. Indicadores para el fortalecimiento institucional de las OSCs**

<b>Dimensiones de análisis</b>	<b>Indicadores</b>
Capacidad asociativa	Participación en redes (sectoriales y temáticas)
	Ejecutar proyectos conjuntos con otras ONG (consorcios)
ONG consorcios	Relevamiento actualizado de actores y escenarios.
	Capacidad para generar procesos asociativos entre otras organizaciones.
Capacidad de influencia en las políticas públicas	Demostración de soluciones alternativas.
	Adecuación (orientación y metodología) de programas y proyectos oficiales.
	Ampliación de la escala de ejecución de soluciones.
	Innovación a partir de sumar otras organizaciones (públicas o privadas) en la ejecución.
	Contribución a la actualización de agendas de trabajo.
Capacidad de transferencia de conocimiento y experiencias	Presentación en eventos y publicaciones internacionales y nacionales.
	Conceptualización de problemáticas poco exploradas.
	Tecnologías de capacitación y funcionarios de gobierno.
Intereses diferenciados	Anticipación de escenarios y oportunidades.
	Diversificación de las fuentes de financiamiento.
	Gestión asociada de recursos financieros
	Vincular la perspectiva económica y social en los programas.
	Manejar metodologías de planificación y presupuestario de programas a escala local.
	Capacidad para analizar los presupuestos públicos.

Fuente: Clemente (2000).



A través de la propuesta de estos indicadores y variables la autora considera que puede ser el inicio de la promoción de la gestión asociada, donde (como efecto dominó) exista fortalecimiento de capacidades por parte del gobierno, lo que permitiría a su vez que las OSCs incidan en la agenda pública. Ya que en la medida en que las capacidades de ambas partes estén fortalecidas y sensibilizadas sobre los retos del desarrollo local/regional, incrementa la posibilidad de que se conjugue una agenda de trabajo en pro del desarrollo.

Por lo cual se considera que este tipo de paradigmas y elementos conjugados con la gestión pública permite que el sustento sea desde un desarrollo de “abajo hacia arriba”. Algunos autores, como Brites (2005), Arnoletto (2009) y Clemente (2003) coinciden en que dentro del modelo de gestión asociada, la interacción del Estado con las Organizaciones Civiles constituye un vehículo para el desarrollo, ya que ésta promueve un mayor acercamiento entre la sociedad y el gobierno y la corresponsabilidad (gobernar y ser gobernados).

Sin embargo, los mismos académicos consideran que para que la gestión asociada se “de”, deben existir escenarios de actuación formales de planificación-gestión,<sup>6</sup> procedimientos y reglas de funcionamiento, así como sistematización de mecanismos de co-gestión.<sup>7</sup>

Por lo cual y en un contexto ideal, según Rosenfeld (2005), es fundamental la participación de la sociedad civil desde los puntos de análisis situacional, propuestas estratégicas, factibilidad, gestión, monitoreo etc., de proyectos, planes y políticas sociales, ya que se sigue la idea de que si se trabaja en forma simultánea los programas/planes se apegan a una realidad compleja y dinámica que viene de los ciudadanos e instancias gubernamentales.

Por todo lo anteriormente expuesto, se considera que incorporar esta dimensión de la gobernanza (gestión asociada) en esta investigación nos permitirá ahondar en los escenarios previos contextuales de la relación entre las OSCs y los órdenes de gobierno, interacción, nivel de participación y percepción de los mismos ante las problemáticas o necesidades que atienden.

---

<sup>6</sup> Según Reyes (2004), se le consideran a los espacios de articulación formalizados con procesos decisorios con reglas definidas, los cuales se construyen por acuerdos. Y por parte de la sistematización se considera que este modelo impulsa la secuencia de escenarios y su resultado. Esta interacción temprana con el grupo de actores se va configurando hasta alcanzar nuevos niveles de decisores políticos, técnicos, comunitarios, académicos, diversas disciplinas y sectores.

Al mismo tiempo nos permitirá observar o brindar una mirada a la realidad y cuestionarnos que ¿Qué tan lista está la sociedad (en este caso el contexto bajacaliforniano) para incorporar este tipo de gestión o mecanismos en la toma de decisiones?

3. ¿Por qué hablar de profesionalización y no de fortalecimiento institucional?

La fundación merced (2015) propone un concepto de fortalecimiento institucional a partir de tres posturas:

- Postura técnica: La relación de mejoras y procesos internos orientados a garantizar el uso óptimo de los recursos, la eficiencia de la organización y la calidad de sus programas.
- Postura política social: Vinculadas con la visibilidad y el posicionamiento del trabajo de las organizaciones como elementos clave para incidir en procesos más amplios del cambio social.
- Capacidades dentro de una organización para que sus actividades incidan más en las problemáticas que atienden, que el uso de sus recursos sean más eficientes y sus esfuerzos más sustentables a largo plazo.

En este sentido, se concibe al fortalecimiento institucional como una combinación de la postura técnica y política ya que se considera necesario fortalecer el funcionamiento interno de las organizaciones y aumentar el impacto de su trabajo, así como su repercusión en otros espacios. Lo que genera un espectro más amplio al tratar de analizar las formas de impacto en su contexto, un aspecto más complejo cuando aún no se explora las estructuras organizacionales en sí misma.

Por lo tanto, se consideró que la profesionalización permite ahondar en aspectos centrales de la estructura y a su vez permitirá analizar las estrategias de incorporación o adaptación a modelos organizacionales. La conveniencia de la incorporación de la profesionalización en el estudio se dio por aspectos de practicidad, así como aspectos de reconocimiento/aceptación por medio de las OSCs, ya que a través de esta conceptualización las OSCs se han ido adaptando, debido a la inversión pública que las instituciones gubernamentales han brindado en programas y proyectos de este tipo.

## Capítulo II

### ESTRATEGIA METODOLÓGICA

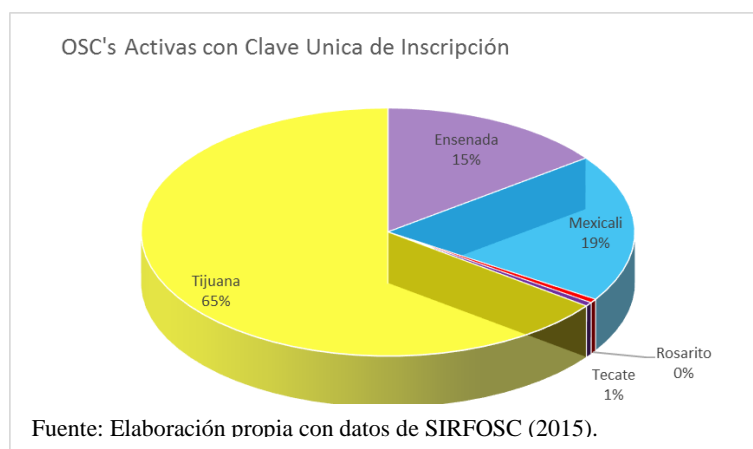
#### 2.1 Sujetos de estudio (Datos)

Actualmente, en Baja California existen 1,300 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) registradas en el Catálogo Estatal; de las cuales, 841 se encuentran registradas y activas a nivel federal con Clave Única de Inscripción (CLUNI),<sup>8</sup> lo que representa el 64.69 % a nivel local, pero un porcentaje mínimo del 3.11% en el contexto nacional.

El análisis de las OSCs se realizó en los municipios del estado con más organizaciones registradas en los últimos 5 años, los cuales son: Tijuana (65%), Mexicali (19%) y Ensenada (15%). El trabajo de campo se desarrolló en los meses de febrero y marzo del 2016.

El diseño de la muestra se hizo a partir del Catálogo de OSCs, proporcionado por el Sistema de Información del Registro Federal de las OSCs (SIRFOOSC) y en el cual se incluyen las OSCs que cuentan con algunos requerimientos de tipo fiscal. De un total de 33,214 OSCs registradas en el Catálogo nacional, solo el 73.67% (24,472) se encuentra vigentes.

**Gráfica 1. Organizaciones de la Sociedad Civil en Baja California con CLUNI**



<sup>8</sup> En el marco de la LFFAROSC, las organizaciones que soliciten su inscripción en el Registro Federal de las OSC y que cumplan con los requisitos que establece la Ley en comento podrán obtener su Constancia de Inscripción al Registro Federal de las OSC y su CLUNI, ambas en un solo documento oficial. Este documento les permitirá tener el derecho a participar por los apoyos y estímulos que otorga la Administración Pública Federal entre otros. Recuperado en <http://www.corresponsabilidad.gob.mx/?p=482bd57ea95bb42cc15c82d63af42ea9&idContenido=13y>, el 30 de Noviembre del 2015.

El perfil de las organizaciones sociales que se seleccionaron para la investigación consistió en aspectos de accesibilidad, interés por el estudio y acercamiento oportuno (tiempo y forma) para desarrollar el trabajo de campo, se podrá observar que la selección de la muestra (más adelante del capítulo se describe) contribuye a un análisis general sobre la profesionalización independientemente del fin u objetivos sociales, considerando que este tipo de selección nos permitiría una visión más homologada desde aspectos organizacionales, sociales, estrategias y adaptación de las mismas a sus procesos internos.

## **2.2 Marco Metodológico**

En este apartado se exponen la estructura metodológica, así como los modelos retomados para la construcción de los instrumentos de captación de información y para la operacionalización de las variables; a través de la incorporación de 3 modelos internacionales se consideraron los más aptos debido a sus procesos estructurales, de esta manera contemplaron y complementaron con herramientas estratégicas que nos permitieran desarrollar herramientas para analizar la profesionalización.

### ISO 26000 (2010)

Se utilizó el modelo ISO 26000, debido a la serie de requerimientos y principios que se estipulan relacionados con la responsabilidad social de las empresas; dicha certificación permite analizar los programas e iniciativas particulares de como las empresas cumplen con la certificación. Aunque este tipo de certificaciones van dirigidas para grupos específicos de usuarios (empresas), el ISO 26000 amplía la gama de incorporación de prácticas institucionales para organizaciones empresariales públicas. Este tipo de versatilidad en una certificación de nivel internacional fue lo que llamo la atención de organizaciones de la sociedad civil de talla internacional, las cuales se enfocaron en emplear cierto tipo de prácticas y acciones que mejoraran día a día sus objetivos sociales.

A través de este modelo las OSC internacionales retoman los principios estipulados en **la Norma ISO26000 Responsabilidad Social**,<sup>9</sup> del cual se desprende una carta de responsabilidad de las ONG's<sup>10</sup> Internacionales, respecto a lo cual se expone lo siguiente<sup>11</sup> :

El acuerdo de responsabilidad tiene como finalidad fomentar la comunicación con los “stakeholders” y mejorar el desempeño y eficacia de las organizaciones, donde el ámbito de los mencionados están ligados directamente con la responsabilidad social de una ONG [...] el analizar y mejorar cada uno de estos ámbitos ayudará a cualquier organización a poder tener un enfoque de institución responsable (Sosa, 2011).

Apoyándose en lo anterior, es posible proponer la incorporación de variables e indicadores del enfoque organizacional y estructural al estudio de las OSCs en Baja California, principalmente porque la carta de responsabilidad; la Norma ISO 26000 estipula y estandariza 7 materias de atención fundamentales:

---

<sup>9</sup> ISO 26000 es una Norma internacional ISO que ofrece una guía en responsabilidad social. Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición. La norma les ayudará en su esfuerzo por operar de la manera socialmente responsable que la sociedad exige cada vez más. ISO 26000 contiene guías voluntarias, no requisitos, y por lo tanto no es para utilizar como una norma de certificación como la ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004.

<sup>10</sup> UNO, International Non-Governmental Organization, Accountability Chapter, 20 de diciembre del 2005, en <<http://www.ingoaccountabilitycharter.org/cmsfiles/ingo-accountability-charter-eng.pdf>>.

<sup>11</sup> Entre las ONG Internacionales que firmaron el convenio están: ActionAid International - Amnesty International - CIVICUS World Alliance for Citizen Participation - Consumers International - Greenpeace International - Oxfam International - International Save the Children Alliance - Survival International- International Federation Terre des Hommes - Transparency International - World YWCA.

## Ilustración 2. Materias fundamentales de la responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia a partir de la información del ISO 26000

A través de la Guía de Responsabilidad Social: Primera edición (2010) se exponen las materias fundamentales que el ISO 26000 contempla, las cuales se describen a continuación:

- a) **Gobernanza de la Organización:** Sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr los objetivos. La gobernanza de la organización es el factor más importante para integrar la responsabilidad social y para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades. Una organización que se plantea ser socialmente responsable debería contar con un sistema de gobernanza que permita supervisar y poner en práctica los siete principios de la responsabilidad social mencionados anteriormente.
- b) **Derechos Humanos:** En esta dimensión el ISO 26000 categoriza el aspecto de derechos humanos en: a) La categoría de los derechos civiles y políticos, que incluye derechos tales como: el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión, y b) la categoría de los derechos económicos, sociales y culturales, que incluye el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho a la salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social. Estos derechos se contemplan dentro de un Estado de derecho y que las organizaciones tienen el deber y responsabilidad de respetar, proteger, cumplir y hacer realidad.

- c) **Prácticas laborales:** Estas comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado. Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios, transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración. Las prácticas laborales socialmente responsables son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz. Un principio fundamental de la Declaración de Filadelfia de la OIT de 1994 es que el trabajo no es una mercancía; lo que quiere decir que los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción ni estar sujetos a las mismas fuerzas del mercado que se aplican a las mercancías. La vulnerabilidad de los trabajadores y la necesidad de proteger sus derechos básicos se refleja en la “Declaración Universal de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales”
- d) **Medio ambiente:** La responsabilidad ambiental es una condición previa para la supervivencia y prosperidad de los seres humanos, por lo cual es un aspecto muy importante de la Responsabilidad Social. Los temas ambientales están estrechamente relacionados con otras materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social, como por ejemplo la educación ambiental, la cual es fundamental para promover el desarrollo de sociedades y estilos de vida sostenibles. Asimismo, los temas ambientales en el ámbito local, regional y global están interconectados, por lo que se requiere un enfoque integral, sistemático y colectivo para abordarlos.
- e) **Prácticas justas de operación:** Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una organización en sus transacciones con otras organizaciones, e incluyen relaciones entre organizaciones privadas y sociales y agencias gubernamentales, así como relaciones entre las organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, entre otras. Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable y respeto a los derechos de la propiedad.

- f) Asuntos de consumidores:** Las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidad hacia ellos. Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los demás vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario.
- g) Participación activa y desarrollo de la comunidad:** Actualmente está ampliamente aceptado que las organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. La participación activa, ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público, ayuda a fortalecer a la sociedad civil.

#### 2.2.1 Modelo McKinsey “Las 7’s”:

McKinsey (1979) sostiene que los cambios en la eficacia de una empresa son consecuencia directa de la interacción de múltiples factores, cuyo modelo asume la siguiente idea central:

- La existencia de una multiplicidad de factores que influyen en la viabilidad y correcto desarrollo de una organización. La forma esquemática del modelo (una red de relaciones más que una estructura piramidal) determina que la importancia relativa de las variables/componentes dependerá de las condiciones del tiempo y espacio.

El modelo de las 7s se centra en siete áreas organizativas interrelacionadas, el cual se basa en el hecho de que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con la letra “S”. Los 7 factores interdependientes son catalogados por el modelo como “blandas (soft)” y “duras (hard)”, las cuales son:



**Tabla 5. Modelo de las 7's**

Elementos blandos	Elementos duros
Strategy: La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización.	Shared Values: Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.
Structure: La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades administrativas o de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada, joint-venture...), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones...), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etc.	Skills: Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama competencias centrales. También puede referirse al “know how”.
System: Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información.	Style: Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización.
	Staff: Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

**Ilustración 3. Modelo McKinsey**



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de [Waterman, R. Jr. Et al \(1980\)](#).

Dicho modelo apoya a la construcción de herramientas de medición a través de la incorporación de algunos elementos o dimensiones considerados para la alineación de la estructura organizacional de una empresa, en este caso de una OSC.

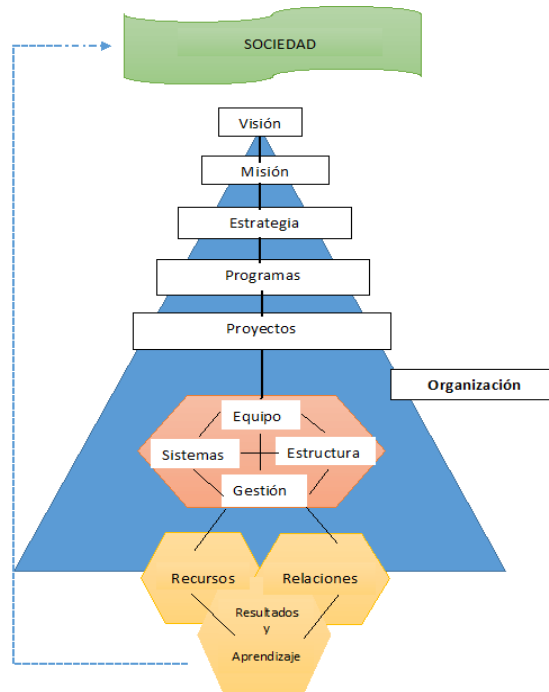
### 2.2.2 Modelo de capacidad para ONGD de Fowler

Otro tipo de corrientes teórico-metodológicas incorporaron modelos organizativos del mundo de las empresas y del Management, donde varios autores sugirieron que las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (ONGD) deberían convertirse en organizaciones abiertas al aprendizaje para poder adaptarse a los cambios constantes del contexto y circunstancias en el mundo de hoy, así como para poder encontrar mejores soluciones a problemas sociales cambiantes y complejos (Britton, 1998). Sin embargo, los autores precursores de la incorporación de estrategias empresariales no solo hablaban de cambios en los modelos de gestión, esto debido a la particularidad de las organizaciones sociales, sino también el cambio debería generar desarrollo en aspectos estructurales donde se orientaran modelos a la maximización de su propio beneficio económico (hablamos de la auto sustentabilidad), maximización de beneficio social a los destinatarios (calidad). Para que se diera dicho cambio, los autores consideraban que el aprendizaje organizacional en ONGD debería incluir la mejora de la conexión entre su rol como proveedora de servicios con su rol de activista política (trabajo articulado). Esto significaría que el aprendizaje institucional serviría sobre todo para optimizar el trabajo de los ONGD en el ámbito de la sensibilización pública y cívica sobre los problemas del subdesarrollo a través de la campaña política. Se consideró que de este modo, las ONGD contribuirían de manera más eficaz a cambios “macro” en los sistemas económicos, políticos y sociales. Para que estos cambios se produzcan, deben nutrirse de las experiencias obtenidas a un nivel más “micro”, como puede ser el trabajo en el nivel de los proyectos individuales (Fowler, 1997).

En ese sentido, Fowler (1997) fue uno de los estudiosos pioneros que propusieron generar cambios organizacionales en las ONGD. El autor basa la capacidad de una entidad no lucrativa en una combinación de elementos estratégicos como la misión, visión y estrategia. Representado a través de programas y proyectos estructurados mediante el equipo (recursos humanos), sistemas establecidos, mecanismos y políticas de gestión. La combinación de dichos

elementos permite capacitar a una entidad para poder tener el impacto perseguido en la sociedad en la que actúa. Se considera que la construcción y complejización del modelo de Fowler enfocado en el análisis de las ONGD permite incorporar aspectos y pautas no contemplados en los otros dos modelos más institucionalizados y corporativos enunciados anteriormente.

**Ilustración 4. Modelo ONGD Fowler**



Fuente: Fowler, 1997

A través del análisis de los diferentes modelos presentados, así como la integración de los diferentes paradigmas y modelos de la nueva gestión pública, tales como la gobernanza, la gestión estratégica y la teoría organizacional, para fines de esta investigación se ha desarrollado un modelo que incorpora estos indicadores, a través de tres variables: Estructura Organizacional, Gobernanza y Participación social, como base y referente de que la incorporación de estos tres elementos en una OSC nos conducen a la profesionalización de las mismas, al modelo ideal de actuación.

## Construcción metodológica para la investigación

Una vez explicados los modelos teóricos y metodológicos, que consideramos pertinentes para indagar en la profesionalización de las OSCs, se expondrá a *grosso modo* el esquema de representación, así como la operacionalización de las variables y dimensiones utilizadas para esta investigación.

**Ilustración 5. Propuesta de esquema de análisis de la profesionalización de las OSC en B.C.**



Fuente: Elaboración propia

### 2.3 Presentación de conceptos, variables e indicadores.

A continuación se exponen las tablas donde se describen los conceptos, variables e indicadores que se utilizarán en el análisis de la información.

**Tabla 6. Indicadores/ variables/datos**

**Estructura Organizacional**

<b>Dimensión</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>Definición de variables</b>	<b>Indicador (dato)</b>
<b>Organizacional</b>	Administración y gestión profesional en la organización	Se retomara esta “buena” gestión cuando las OSCs presenten:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mecanismos de evaluación</li> <li>✓ Desarrollo de manuales operativos sobre puestos de trabajo y funciones</li> <li>✓ Mecanismos de denuncias por malas practicas</li> </ul>
	Diversificación de fuentes de financiación	Conforme al “buen” manejo de la procuración de fondos, se consideran como óptimos los siguientes aspectos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Donantes</li> <li>✓ Sistemas de captación de fondos públicos y privados</li> <li>✓ Donaciones en especie</li> <li>✓ Agentes</li> </ul>
	Recursos Humanos	Este indicador se refiere al personal que labora en las OSCs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Educación (nivel educativo)</li> <li>✓ Número de integrantes</li> <li>✓ Especialización del personal</li> <li>✓ Programas de formación y desarrollo del personal y equipos de la OSC</li> <li>✓ Colaboración interdepartamental</li> </ul>
	Programas eficaces	Trabajar en sociedad con las comunidades locales, ONG y otras organizaciones que tienen como objetivo el desarrollo sostenible en tanto respuesta a las necesidades locales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controles y evaluación de programas y su seguimiento</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia incorporando algunos indicadores de los modelos descritos previamente.

Existen aspectos de convergencia entre la teoría organizacional y la planeación estratégica, sin embargo y para fines de esta investigación se opta por considerar solo ciertos aspectos de la P. E.

**Tabla 7. Planeación Estratégica**

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de variable</b>	<b>Indicador (dato)</b>
<b>Estratégica</b>	Desarrollo Organizacional	Lo que busca es la alineación de los miembros y personal laboral en una misma dirección. Ello se puede ver reflejado en los siguientes aspectos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Misión</li> <li>✓ Visión</li> <li>✓ Valores de la institución</li> <li>✓ Coherencia entre directivos y personal operativo</li> </ul>
	Comunicación institucional	Lo que se busca es la percepción de la fluidez de comunicación y atención de demandas del personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrategias de comunicación corporativa</li> </ul>
	Esquemas de dirección	Análisis de la percepción sobre la toma de decisiones o mandos de dirección en las OSCs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelos de tomas de decisiones.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia incorporando los indicadores y variables de los modelos expuestos previamente.

**Tabla 8. Gobernanza**

<b>Dimensión</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición de variable</b>	<b>Indicadores (Dato)</b>
<b>Gobernanza</b>	Participación ciudadana	Cuando la OSC cuenta con un grado significativo de participación con la comunidad y/o ciudadanía (comunidades, líderes comunitarios, medios de comunicación y difusión de actividades, etcétera).	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Jornadas comunitarias.</li> <li>✓ Participación en redes organizacionales nacionales o internacionales</li> </ul>
	Capacidad para acceder o generar conocimiento	Se refiere a que la asociación tiene la capacidad de generar conocimiento especializado a nivel local o regional. Cuenta con acceso a reportes o estudios amplios en contenido a escala regional, proporcionados por diferentes actores, ya sea del ámbito social, gubernamental o privado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Artículos desarrollados y publicados</li> <li>✓ Bases de datos actualizadas</li> <li>✓ Desarrollo de manuales, trípticos o material informativo sobre la causa.</li> </ul>
	Vínculos con instituciones Federales, Estatales O Municipales.	Se refiere a convenios de participación en cualquiera de los tres órdenes de gobierno en programas de asistencia social, educación social o participación ciudadana donde la OSC sea beneficiadas con recursos públicos.	Programas de algún orden de gobierno a los que se encuentren adscritos para recibir partidas públicas.

	Alianzas, cooperación y colaboración en redes entre las OSCs	Se refiere a los mecanismos, convenios o redes formales e informales de colaboración entre las OSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Redes</li> <li>✓ Mecanismos de colaboración</li> </ul>
	Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas	Cuando la OSC tiene la capacidad de generar por si misma conocimiento especializado, teniendo acceso a reportes, estudios, escalas territoriales, trabaja con múltiples actores (gubernamentales y privados) que coadyuven en los procesos de difusión y transparencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Claridad y publicidad del fin social</li> <li>✓ Transparencia en la financiación</li> <li>✓ Control en la utilización de fondos</li> <li>✓ Reportes anuales</li> <li>✓ Página Web</li> <li>✓ Redes sociales (Facebook, twitter, Instagram, etc.).</li> <li>✓ Reportes</li> <li>✓ Auditorias</li> <li>Vinculación con dependencias gubernamentales oficiales de transparencia y rendición de cuentas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, incorporando los indicadores de los modelos expuestos previamente.

Por consiguiente, se considera que las tres dimensiones y sus respectivas variables (indicadores y datos) previamente desglosados permitirán recabar información más pertinente, que permita acercarnos al análisis e identificación de los niveles de profesionalización de las OSCs.

## 2.4 Técnica de investigación

Para fines de la investigación se retomará el análisis tipo “*Survey*”,<sup>12</sup> así como la selección razonada<sup>13</sup>, que incorpora diferentes técnicas de recolección de datos, mismas que nos apoyaran al desarrollo en la construcción, evaluación y manejo del instrumento de muestreo.

Para realizar este tipo de investigación se emplearon diferentes técnicas de investigación cualitativa, las cuales se describen a continuación:

<sup>12</sup> El análisis tipo Survey lo define Jorge Padua en el texto “Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, 2da reimpresión, México: FCE 1982, Pag.11-27”.

<sup>13</sup> Como define Tagliacarne “Frecuentemente, y especialmente por razones prácticas, se recurre a la formación de una muestra por métodos no rígidamente casuales, adoptando criterios lógicos también respetables” , (Tagliacarne,1962:210)

- a) **Entrevistas semiestructuradas:** A partir de las variables propuestas se desarrolló el instrumento de entrevista, donde se expusieron los tópicos relevantes que permitieron a su vez analizar el nivel de profesionalización de la OSC, a través de tres variables i) Cultura Organizacional, ii) Gobernanza y iii) P. Estratégica. Las entrevistas se realizaron en el espacio de la OSC con cita previa, vía presencial o electrónica (según sea el caso y/o la pertinencia). Para esta herramienta se seleccionó únicamente a personal directivo de la organización (Directores y/o presidentes).
- b) **Encuesta de opinión:** El desarrollo de este instrumento tiene el mismo fin que la entrevista semiestructurada, analizar el nivel de profesionalización de las OSCs seleccionadas, sin embargo, el perfil del encuestado es diferente. Para esta herramienta sólo se seleccionó personal operativo de la organización: psicólogos, trabajadores sociales, sociólogos, etcétera, con el fin de desarrollar un análisis de contraste sobre la información obtenida de personal directivo de la OSC. La encuesta se aplicó vía presencial o electrónica (según sea el caso y/o la pertinencia), la idea de aplicar una encuesta es por la practicidad en tiempo y forma para la atención, la encuesta se diseñó con la finalidad de contrastar las respuestas de los directivos en el aspecto organizacional. Por lo mismo, también es importante mencionar que para este instrumento se mantuvo el anonimato de los participantes.
- c) **Forma de registro de la información:** Se realizara un registro de audio de las entrevistas semiestructuradas.
- d) **Tipo de muestra:** Muestra no probabilística y la selección de casos es por muestra variada; el propósito de este tipo de muestreo es documentar la diversidad para buscar diferencias y coincidencias, patrones y particularidades entre sí.<sup>14</sup> Por lo cual y siendo el objetivo de la tesis, la muestra permite analizar OSC independientemente de su fin u objeto social, ya que los objetivo se centra en el análisis estructural/organizacional de las organizaciones. El número de casos de la muestra se basa en el supuesto del muestreo discrecional/ conveniencia, el cual apoya al investigador por cuestión de recursos (económicos y humanos); uno de los factores más importantes que incidieron en el tamaño de la muestra fue el tiempo y la accesibilidad de las organizaciones para desarrollar las entrevistas.

---

<sup>14</sup> Hernández, et. al. (2003; 330).



**Tabla 9. Muestra no representativa de investigación**

<b>Municipio</b>	<b>Personal Directivo</b> <b>Entrevista</b> <b>Semiestructurada</b>	<b>Personal Operativo</b> <b>Encuesta</b>	<b>Sexo</b>	<b># de instrumentos aplicados</b>
Ensenada	7	7	Indistinto	14
Mexicali	7	7	Indistinto	14
Tijuana	7	7	Indistinto	14
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>21</b>		<b>42</b>

**a. Fuentes de información**

- Actores clave para recuperar los testimonios de las OSCs (trabajadores, directores y/o presidentes de las organizaciones).
- Catálogo de OSCs de Baja California
- Base de datos de OSC de SIRFOSC<sup>15</sup>, INEGI, INDESOL, SEDESOL, DESOM y SEDESOL, CIVICUS, Cemefi. Todo aquello que permita recabar información cuantitativa y cualitativa de las OSCs en el estado.

Con la información recabada de los estudios de caso, se desarrolló análisis FODA de las instituciones/organizaciones que se consideren más relevantes dentro del desarrollo organizacional y de esta manera realizar un análisis comparativo entre organizaciones, lo que permitió complementar el análisis de contraste (a través de gráficos radiales).

**b. Selección de casos**

Los criterios para la selección de casos fueron los siguientes:

1. Se seleccionaron las OSCs que se encuentran registradas en el padrón de SIRFOSC, debido a que este mecanismo de transparencia y rendición de cuentas incluye a las

<sup>15</sup> Sistema de Información del Registro Federal de las OSC como órgano desconcentrado de la Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil. fuente

OSCs que cuentan con CLUNI, así como ciertos requerimientos fiscales, entre ellos que la OSC lleve más de tres años de operación.

2. Que las organizaciones seleccionadas estuvieran ubicadas, o posean una sede en Baja California (municipios previamente mencionados) y zonas aledañas.

**Tabla 10. Muestra de OSC en Baja California**

<b>Municipio</b>	<b>OSC</b>	<b>Tipo de Organización</b>	<b>Función</b>	<b># de entrevistas</b>	<b># de encuestas</b>
<b>Tijuana</b>	Fundación Castro Limón	Asociación Civil	Asociación sin fines de lucro, que procura fondos para proveer atención integral a niñas y niños <sup>16</sup> con cáncer mediante un equipo de profesionales de la salud altamente especializados en el Centro Oncológico Pediátrico.	<b>1</b>	<b>1</b>
	Fundación que Transforma	Asociación Civil	Asociación que promueve la participación ciudadana en temas de conservación del medio ambiente, desde una perspectiva de cultura urbana, con el objetivo de contribuir al desarrollo sustentable de Tijuana. <sup>17</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Centro de Rehabilitación Amanecer	Asociación Civil	El objetivo de la Asociación es el cuidado de personas con problemas de trastorno mental y adicciones.	<b>1</b>	<b>1</b>
	Tijuana Innovadora	Asociación Civil	Promoción a la ciudad: Promoción de acciones positivas para transformar a Tijuana en una ciudad mejor a través de construcción de comunidad, movilización de recursos, promoción de soluciones. <sup>18</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>

<sup>16</sup> Información recuperada en <http://fundacioncastrolimon.org/> el 27 de enero del 2016.

<sup>17</sup> Información recuperada en <http://www.fqt.org.mx/> el 27 de enero del 2016.

<sup>18</sup> Información recuperada en <http://www.tijuanainnovadora.com/> el 04 de febrero del 2016.

	Club de Niños y Niñas de México	Asociación Civil	Asociación encargada de desarrollar programas orientados a niños y jóvenes creando espacios sanos y seguros.	<b>1</b>	<b>1</b>
	Taller Pro-Discapacitados (Tall Pro Dis)	Asociación Civil	No se encontró información de los objetivos y/o actividades de la asociación vía internet. Solo cuentan con página de facebook. <sup>19</sup> Sin embargo durante la entrevista a los directivos informaron que la A.C. contempla objetivos de inclusión laboral a personas con discapacidad a través de la elaboración de piñatas y/o productos de panadería para la comunidad.	<b>1</b>	<b>1</b>
	Proyecto Salesiano Tijuana	Asociación Civil	Establecer los organismos necesarios para estudiar y promover el desarrollo integral de los jóvenes, sobre todo de los más necesitados y clases marginadas, sin prejuicio de extender dichos beneficios a los niños, adultos y ancianos. <sup>20</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Fundación UABC	Asociación Civil	Contribuir al logro de la misión de la UABC a través de la consecución de apoyos económicos que permitan fortalecer su posición como institución educativa de vanguardia a favor del desarrollo de su entorno. <sup>21</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Amigos de los Niños en Acción	Asociación Civil	No se encontró información de los objetivos y/o actividades de la asociación vía internet. Sin embargo durante la entrevista se informó que el objetivo de la A.C. es la atención educativa especializada en población con discapacidad.	<b>1</b>	<b>1</b>

<sup>19</sup> Red social Facebook <https://www.facebook.com/tallerprotegido.personasdiscapacidad/about>, recuperada el 30 de marzo del 2016.

<sup>20</sup> Información recuperada en <http://www.salesianostijuana.com/> el 27 de enero del 2016.

<sup>21</sup> Información recuperada en <http://fundacionuabc.org/> el 30 de marzo del 2016.

<b>Mexicali</b>	Centro de Reintegración Familiar de Menores Migrantes	Asociación Civil	Atención a la población migrante, exclusivamente a jóvenes con problemas casi en abandono, que no lograron cruzar hacia Estados Unidos. <sup>22</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Oasis del Desierto de Mexicali	Asociación Civil	Centro de atención especializada en desintoxicación, tratamiento y rehabilitación de personas con adicción al alcohol y drogas. <sup>23</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Todos Somos Mexicali	Asociación Civil	Mejorar la calidad de vida de los mexicalenses realizando actividades de mejoramiento urbano, concientización y desarrollo para fomentar la participación ciudadana, basados en principios y valores que dignifiquen nuestro entorno. <sup>24</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Centro de Investigaciones y Acciones Culturales y Comunitarias	Asociación Civil	No se encontró información de los objetivos y/o actividades de la asociación vía internet. Sin embargo durante la entrevista se informó que los objetivos de la A.C. es brindar actividades de apoyo y seguimiento en cuestiones de educación (nivelación escolar, etc.) a hijos de jornaleros agrícolas del valle de San Quintín.	<b>1</b>	<b>1</b>
	Gente por los Animales	Asociación Civil	Asociación civil que contribuye al bienestar de la sociedad mediante la implementación de programas integrales en Mexicali que fomenten la tenencia responsable de animales de compañía. <sup>25</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Conservación de	Asociación Civil	El objetivo de esta Asociación es la conservación de la flora, la	<b>1</b>	<b>1</b>

<sup>22</sup> Información recuperada en - <http://www.departamento19.hn/index.php/elcamino/refugios/2602-centro-de-reintegracion-familiar-de-menores-migrantes-ac-un-auspicio-para-desamparados-y-en-riesgo-de-abandono-.html#sthash.DyFyCnfQ.dpuf> el 27 de enero del 2016.

<sup>23</sup> Información recuperada en <https://www.facebook.com/Oasis-del-Desierto-de-Mexicali110578855756548/info/?tab=overview> el 30 de Marzo del 2016.

<sup>24</sup> Información recuperada en <http://www.todosomomexicali.com/> el 27 de enero del 2016.

<sup>25</sup> Información recuperada en <https://www.facebook.com/genteporlosanimales/timeline> el 27 de enero del 2016.

<b>Ensenada</b>	Fauna del Noroeste		fauna y los ecosistemas prioritarios del noroeste de México, para promover el desarrollo de la sociedad en armonía con la naturaleza. <sup>26</sup>		
	Asociación San Rafael Municipio de Metlatonoc	Asociación Civil	El objetivo de la asociación es asesoramiento en derechos humanos de grupos indígenas y migrantes, así fomento de acciones que conlleven a mejores condiciones de vida. <sup>27</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Fundación Mujer y Desarrollo	Asociación Civil	Organismo que busca el mejoramiento y calidad de vida de las mujeres a través del trabajo participativo en materia de educación y planes de desarrollo integral. <sup>28</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Banco de Alimentos Ensenada	Asociación Civil	El objetivo de la Asociación es trabajar en función de combatir <i>EL HAMBRE</i> en las comunidades, las cuales son elegidas por medio de un estudio socioeconómico, dando prioridad a las más necesitadas, trabajando como un puente entre la abundancia y la carencia, realizando el manejo de alimentos a gran escala, obtenidos a través de donativos o compra a bajo precio con el fin de abastecer a la gente necesitada. <sup>29</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Instituto de Derechos Humanos de Indigentes y Migrantes -	Asociación Civil	Objetivo es atender y servir migrantes e indigentes de nuestra comunidad, defendiendo y atendiendo sus derechos humanos. <sup>30</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>

<sup>26</sup> Información recuperada en <http://pronatura-noroeste.org/> el 27 de enero del 2016.

<sup>27</sup> Información recuperada en <https://www.facebook.com/Asociacion-San-Rafael-Municipio-De-Metlatonoc-AC-518159721668966/?fref=ts> el 16 de febrero del 2016.

<sup>28</sup> Información recuperada en [https://www.facebook.com/FundacionMujerYDesarrolloAc/info/?tab=page\\_info](https://www.facebook.com/FundacionMujerYDesarrolloAc/info/?tab=page_info) el 30 de Marzo del 2016.

<sup>29</sup> Información recuperada en <http://www.banaenac.com/> el 27 de enero del 2016.

<sup>30</sup> Información recuperada de <http://www.alberguesanvicente.org/elalbergue.php> el 16 de febrero del 2016.

	Albergue San Vicente				
	Fundación Pro-Trasplantes de Baja California	Asociación Civil	El objetivo de la organización es difundir, Promover, Educar y Concientizar sobre la cultura de donación de órganos y tejidos para trasplante <sup>31</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>
	Casa Albergue Temporal Para Niños	Asociación Civil	Atender el bienestar de los menores que se reciben por casos de maltrato, abandono y omisión de cuidados, brindándoles condiciones de vida mejores durante su estancia en la institución. <sup>32</sup>	<b>1</b>	<b>1</b>

## 2.5 Sistematización de la información

Para el análisis, recaudación de información y sistematización de la misma se desarrolló una base de datos, utilizando Excel, lo cual permitió realizar el análisis de correlación entre las variables consideradas en las entrevistas semiestructuradas. Como primer acercamiento a las organizaciones de la sociedad civil en Baja California, se considera importante exponer la forma como se sistematizaron los resultados previamente expuestos.

En este mismo apartado, en las tablas 7,8 y 9 se exponen las variables, conceptos, datos, etcétera, que se consideraron para desarrollar el análisis de la profesionalización de las OSCs, lo cual se resume en las siguientes 10 variables:

1. **Evaluación:** Procesos y métodos de evaluación de la organización
2. **Diversificación de fondos y financiamiento:** Estrategias para la obtención de recursos.
3. **Capital humano y desarrollo institucional:** Recursos humanos y análisis de procesos, métodos y herramientas.
4. **Participación social:** Estrategias de involucramiento con la comunidad.
5. **Redes:** vínculos de colaboración con otras OSCs.

<sup>31</sup> Información recuperada en <http://trasplantesbc.org/> el 16 de febrero del 2016.

<sup>32</sup> Información recuperada en <http://www.casatemporal.org/acercade.php> el 30 de Marzo del 2016.

6. **Desarrollo de conocimiento:** Especialización y sistematización de información, así como el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación.
7. **Vínculos con instituciones gubernamentales y programas gubernamentales:** Articulación de estrategias de colaboración con instituciones gubernamentales.
8. **Capacitación y desarrollo:** Estrategias de crecimiento y desarrollo profesional dentro de la organización.
9. **Transparencia y rendición de cuentas:** Publicidad del ejercicio de recursos e informe de actividades.
10. **Articulación de acciones con programas gubernamentales**

La recopilación de información se realizó a través de entrevistas semiestructuradas a personal directivo y operativo de las OSCs; el proceso de sistematización consistió en la recopilación de información cualitativa de los sujetos de estudio y almacenada a través de una base de datos en el programa Excel, así como a través del análisis de la información de las grabaciones obtenidas durante las entrevistas<sup>33</sup>. Posterior al análisis y captura de respuestas, las grabaciones se reprodujeron una vez más con la finalidad de exponer las respuestas lo más certera y objetivamente posibles. A través de este análisis, se permitió documentar y exponer las percepciones y opiniones de los entrevistados a través de las dimensiones contempladas.

En una “segunda fase” de la investigación se optó por desarrollar un análisis radial, donde se vislumbrara de una manera gráfica y practica los “niveles de profesionalización” de las OSCs que formaron parte de la muestra de la investigación.<sup>34</sup> La sistematización de dicha información se analizó a través de esquematizaciones porcentuales de las variables, contemplando *aspectos*

---

<sup>33</sup> Proceso de recopilación de información:

- Desagregación de información sobre OSCs que cumplieran con las características de la selección de casos a través del Sistema de Información de Actividades de las OSCs.
- Una vez seleccionados los casos se contactó a las organizaciones seleccionadas vía electrónica y telefónica, donde se les mencionaba brevemente los objetivos de la investigación.
- Las entrevistas semiestructuradas se emplearon en aproximadamente de 1 hora a 1 hora y 30 min., dependiendo el caso. La dinámica que se generó en la entrevista (en algunas ocasiones) fue de pregunta-respuestas y en algunos casos explicación o ejemplificación de preguntas, tratando de no influir en las respuestas. Los archivos de audio se presentan de forma física anexa de la tesis o solicitándolos a la estudiante.

<sup>34</sup> Este aspecto se contempló a manera de agradecimiento a las organizaciones que abrieron sus puertas para hacer posible esta investigación. Utilizando la información recabada, se incorporan gráficas y análisis radiales, según las variables que se utilizaron para el mismo.

*básicos y no básicos*, según argumentos, experiencias y análisis normativo de la LFAOSC; aspectos “medibles/cuantificables” que resaltaron en el instrumento de recopilación de la información<sup>35</sup>. Con un total de 61 datos se pudo desarrollar la cuantificación de cada variable y la obtención del porcentaje correspondiente.

Es importante mencionar que este proceso (aunque consideraba solo aspectos cuantificables y no de percepción), no se considera como un modelo de ponderaciones, ya que únicamente se incorporaron aspectos que se obtuvieron a partir de una investigación cualitativa<sup>36</sup>.

**Tabla 11. Indicadores contemplados para la medición de variables (Cuantificables)**

	<b>Variable</b>	<b># de Indicadores/Datos</b>
1	Evaluación	8
2	Diversificación de fondos y Financiamiento	6
3	Capital Humano y Desarrollo Institucional	15
4	Participación social	7
5	Redes	2
6	Desarrollo de conocimiento	10
7	Vínculos con instituciones gubernamentales y programas gubernamentales	3
8	Capacitación y desarrollo	2
9	Transparencia y rendición de cuentas	4

<sup>35</sup> A través de la desagregación de las preguntas para cada variable, se pudo cuantificar aspectos tácitos que arrojaba cada indicador. Por ejemplo: Variable 1 Evaluación, Manuales operativos de la OSC, Métodos de evaluación, etcétera., y así sucesivamente con cada variable utilizada.

<sup>36</sup> El método/proceso utilizado (específicamente para esta segunda fase de la investigación) se anexa físicamente en un CD en la versión final de la tesis, así como las bases de datos, registro, etcétera.



10	Articulación de acciones con órganos gubernamentales	4
----	--	---

Para finalizar este capítulo es necesario mencionar lo siguiente; como parte del sentido de corresponsabilidad con las OSCs involucradas en esta investigación se opta por desarrollar análisis individuales de cada organización (de las variables retomadas), a través de gráficas radiales se pretende que el análisis de las mismas sirva como insumo que coadyuve al entendimiento interno de las organizaciones (anexo de capítulo IV).

## Capítulo III

### MARCO CONTEXTUAL

#### 3.1 Un acercamiento a las Organizaciones de la Sociedad Civil en México

En México, los marcos analíticos a partir de los cuales se ha buscado identificar, categorizar o clasificar a las OSCs son tan diversos entre sí como las corrientes teóricas y metodológicas de acercamiento descritas y analizadas en las secciones previas. En ese sentido, el Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi) expone una tipología, la cual propone una división de la sociedad civil en dos categorías: 1) la sociedad civil organizada, que se refiere básicamente a las empresas. En el marco de las organizaciones de sociedad civil no lucrativas, Cemefi ubica al llamado “Tercer Sector”, que está integrado por cuatro grandes tipos de organizaciones, y 2) la sociedad civil no organizada, donde se incluye a los movimientos o movilizaciones espontáneas o coyunturales que persiguen un fin particular y tienden a desarticularse rápidamente. Se caracterizan por no contar con una estructura organizativa formalmente definida, aunque pueden llegar a convertirse posteriormente en una organización formal.

**Tabla 12. Tipos de organizaciones que integran el “Tercer Sector”**

Tipo de Asociaciones	Definición	Número	Porcentaje (%)
De ayuda a terceros	Sector filantrópico que incluye a las Fundaciones, las Asociaciones operativas y las Instituciones al servicio del sector	19,428	54.9
Religiosas	Se encuentran vinculadas directamente con alguna iglesia o culto, quienes en gran medida determinan sus actuaciones y mecanismos de organización	7,390	20.9
De beneficio mutuo	Tienen beneficios exclusivos para sus integrantes, incluyen clubes sociales y deportivos, cámaras empresariales, colegios de profesionistas, sindicatos, entre otras	8,391	23.7
Políticas y partidos políticos	Tienen como eje de su acción la búsqueda del poder político mediante el sistema de competencia democrático.	148	0.4
<b>TOTAL</b>		<b>35,357</b>	<b>100</b>

Fuente: Compendio Estadístico del Tercer Sector (Cemefi, 2009), Directorio de la Dirección general de asociaciones religiosas (Segob, 2010), Directorios de Asociaciones Políticas (IFE e Institutos Electorales Estatales, 2010).

En el cuadro anterior podemos observar que aún perduran las organizaciones de tinte asistencial en un mayor porcentaje (datos expuestos a nivel nacional). Según datos estadísticos del centro mexicano de filantropía (Cemefi, 2010) el número de OSCs inscritas en el Registro Único y donatarias autorizadas constituyen cerca del 65% de las organizaciones contabilizables, seguidas de las organizaciones religiosas y sindicatos. De acuerdo con el INEGI (2010), las organizaciones de salud o asistencia social continúan siendo la parte mayoritaria de organizaciones con beneficios a terceros (37.8%), de ahí siguen las que están clasificadas como organizaciones que cubren temáticas de cultura, medio ambiente, derechos humanos y políticas.

La clasificación de OSC que brinda el Sistema de Clasificación Arancelaria de América del Norte son:

**Ilustración 6. Número de establecimientos de ISFL por tipo de actividad**



Fuente de elaboración: Cemefi (2010) a partir de los datos recabados en cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro, INEGI (2010)

Según el informe del compendio estadístico del sector no lucrativo del “International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations: Givin México: Gybing by individuals”\_(2010), los recursos federales dirigidos a las organizaciones (como donatarias autorizadas) dedicaron sus actividades al tema de asistencia social (65.74%), otro menor porcentaje (17.3%) dirigió sus recursos a educación y el 5.9% en actividades culturales.

En cuanto a su distribución geográfica, existe una alta concentración de las organizaciones en las 20 ciudades más pobladas del país, y particularmente en el Distrito Federal. El 74.5% de las

organizaciones Donatarias Autorizadas y el 47.3% de las Organizaciones con CLUNI se concentran en estas 20 ciudades. El 23.15% de todas las organizaciones registradas ante el Indesol se concentran en el D.F, al igual que el 29.4% de las donatarias autorizadas, pese a que su población representa menos del 10% del total. En el resto del país, el número de asociaciones es muy pobre en relación al total de su población. Los casos del Estado de México y Veracruz son relevantes en este sentido; cada uno concentra el 6.30% de las organizaciones con Cluni, mientras que sus poblaciones representan el 12% y el 8% del total nacional.

### 3.2 El contexto de las OSCs desde una perspectiva histórica de Baja California.

Este apartado expondrá un acercamiento general del desarrollo de las OSCs en México desde un marco histórico. Los contextos históricos, sociales y culturales han generado nuevas olas de desarrollo de organismos sociales, sin embargo, en este capítulo limitaremos la exposición de información a un contexto histórico nacional y las coyunturas que abrieron paso a los cambios dentro de las OSCs.

Como síntesis general de la transición y desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil en México se presenta lo siguiente:

Debido a la alta atracción migratoria que existe en la región de Baja California, el desarrollo de OSC se caracterizó, en un inicio, de organizaciones de tinte asistencial, asesoría, defensa y albergue de personas indocumentadas. A continuación se brindaran algunos puntos de referencia histórica sobre el desarrollo y evolución de las OSCs en la región.

López (2002) esboza una recopilación de datos sobre los antecedentes históricos del desarrollo de las OSCs en el estado destacando lo siguiente:

- **La década de los 50's:** En un inicio las organizaciones sociales de Baja California se caracterizaron por sus rasgos asistenciales y de carácter religioso. Los antecedentes de las OSCs en el estado se remontan a la década de los cincuenta según activistas locales. El sector de la iglesia católica progresista jugo un papel importante, ya que ellos a través de acciones lúdicas promovían actividades de desarrollo.

- **La década de los 70's:** Como parte fundamental en la educación, la conciencia social y la política de estos grupos, también influyeron grupos de religiosas Trinitarias de origen francés llegando a Mexicali.
- **La década de los 80's:** Se brinda un contexto favorable para el surgimiento de ONG's con la influencia de los partidos políticos de oposición. Los grupos más representativos de este periodo fueron los de "Emancipación" ligado al Partido Revolucionario de los Trabajadores (PRT), teniendo gran influencia en algunos sectores universitarios. Otra de las organizaciones apoyadas por partidos políticos tradicionales fue Mujeres Libres a Favor de la Democracia del Partido Accion Nacional (PAN). En el transcurso de esta década se puede observar como las organizaciones pasan de ser grupos filantrópicos y de asistencia a organismos más complejos que abordan otro tipo de temáticas como lo son las organizaciones de tipo ambientalista que empiezan a tomar auge a finales de esta década.
- **La década de los 90's:** En esta época es visible el cambio de acción en las ONG's locales, poco a poco se va gestando organizaciones cuyos objetivos son promoción y concientización de las comunidades o desarrollo comunitario, las cuales afrontan a gobiernos locales y denuncian abusos de derechos humanos.<sup>37</sup> Así como también inician los procesos de coaliciones, alianzas y redes binacionales; otras temáticas también abordadas en esta época fue el surgimiento de grupos "Pro Vida" y de atención a personas con discapacidad.

### 3.3 Organizaciones de la Sociedad Civil y la alternancia política en Baja California

Algunos académicos en el tema consideran que si se habla del surgimiento de las OSC en la región no se puede dejar de lado el tema de la alternancia política, como un punto de partida importante en el contexto, por lo tanto en este apartado se expondrá un fragmento descriptivo

---

<sup>37</sup> Algunas organizaciones de este tipo fueron: Grupo de Apoyo a los Procesos Populares Alternativos (GRAPA), Centro de Información de Estudios Migratorios de Tijuana, sin embargo, estos grupos aún se encontraban ligados a corrientes religiosas (Moreno, 2000).

sobre la posible relación (según otros estudios) de la alternancia política y el surgimiento de las OSC.

A raíz del fenómeno democrático y político que se ha gestado en la región de Baja California (alternancia política) han surgido varios estudios referentes al incremento o desarrollo de las organizaciones sociales<sup>38</sup>. Aunque los objetivos de esta investigación no involucra el análisis de este tema si se considera necesario contemplar algunos puntos clave sobre el contexto de la alternancia política y las OSCs con la finalidad de vislumbrar aspectos que afectan o incentivan directamente el desarrollo de las organizaciones sociales en la región.

Baja California fue uno de los primeros estados de la República Mexicana que se gestó una alternancia partidista con el Partido Acción Nacional. Al respecto, Guillen (1992) señala que a partir de la llegada de los nuevos gobiernos panistas al gobierno del estado se transformaron los esquemas tradicionales de relación entre las prácticas clientelares de la política social y partidos políticos. Aún existen varias hipótesis de la relación entre estas dos variables, sin embargo, en la bibliografía se coincide que el cambio en los procesos “prometidos” por el nuevo partido en casa [PAN] (no corporativismo) fue una de las causas principales que ocasionaría un mayor interés en las organizaciones sociales por incursionar en ciertos campos de problemáticas y necesidades sociales del estado. Estudiosos en el tema, como Espinoza (2003), han generado información especializada en el área que tratan de explicar este fenómeno.

En ese sentido, el autor expone que la alternancia política llegó con problemas estructurales y estratégicos que solo dejaron ver la falta de experiencia del nuevo gobierno. Por lo tanto, el nuevo partido implementó estrategias innovadoras que permitieron dirigirse a sectores sociales en conjunto, nuevos y viejos líderes comunitarios, tanto del PRI como de otros partidos o sin filiación partidista. La estrategia de intermediación se tradujo más adelante en programas

---

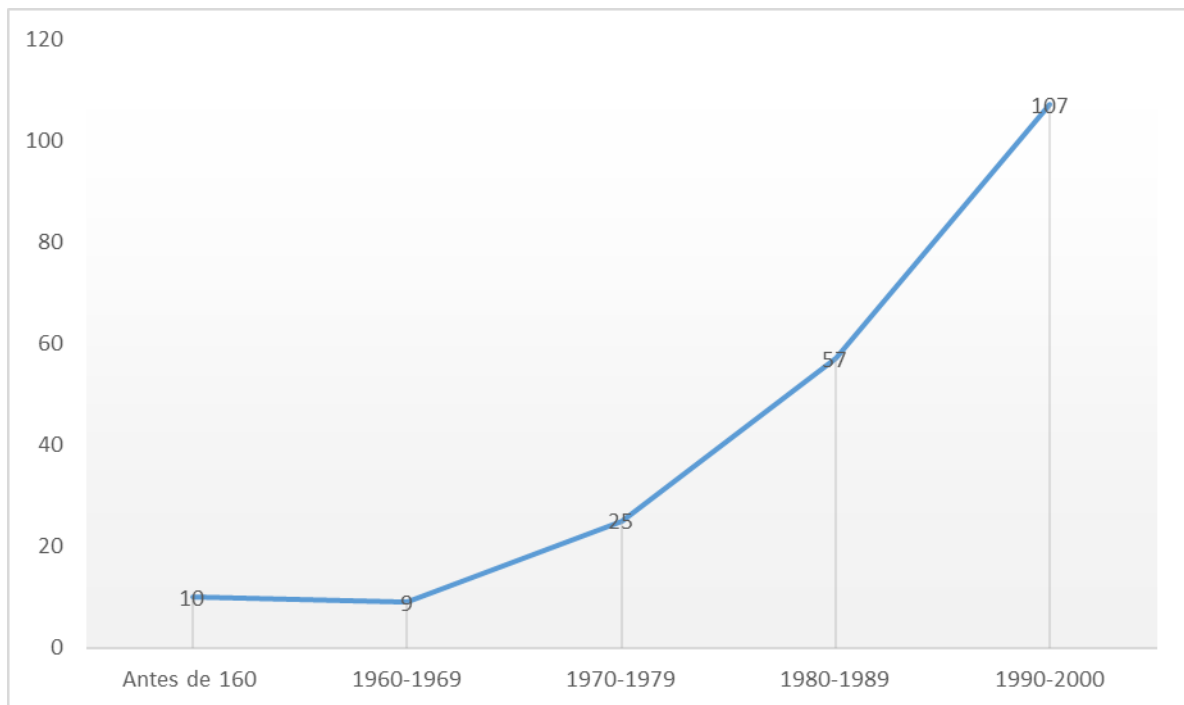
<sup>38</sup> Estudios de posgrado como “Las organizaciones no gubernamentales en Tijuana y el gobierno local de la alternancia (1988-2000)”, estudio de doctorado presentado por Delhumeau Sheila (2004); “Incidencia publica de las redes de organizaciones civiles en Baja California” Tesis doctoral presentada por Moreno Mena J. (2005); “La contribución de las organizaciones de la sociedad civil a la defensa de los derechos humanos de migrantes en la región fronteriza Tijuana-Mexicali-San Diego, 1994-2014” tesis doctoral presentada por Müller Peter (2014).

sociales concretos que sustituyeran a líderes sociales corporativos por nuevos representantes sociales electos democráticamente lo que suponía o esperaba nuevas alternativas de interlocución con organizaciones sociales, sindicatos y gremios:

Por lo tanto la estrategia panista consistió en certificar las elecciones de los nuevos comités de vecinos para asegurar que se llevaran a cabo de manera democrática y legitimando de esta manera el surgimiento de nuevos líderes que gestionarían las demandas comunitarias más apegados a los mecanismos de participación del nuevo gobierno [...] de esta manera muchos líderes tradicionales se reconvirtieron y de nuevo se posicionaron en el esquema de interlocución panista surgiendo otros liderazgos más modernos. Pronto el PAN en el gobierno había generado relaciones de intercambio social conocidas como “corporativismo blando o corporativismo azul (Espinoza, 2003:132).

Datos desarrollados por COPLADEM (2003) exponen que hasta la década de 1980 Tijuana contaba con 101 organizaciones sociales, para el periodo de 1990-2000 la cantidad se duplicó.

**Gráfica 2. Número de Organizaciones de la Sociedad Civil**



Fuente: XVII Ayuntamiento de Tijuana-COPLAEM (2003). Directorio de organizaciones de la sociedad civil en Tijuana.

### 3.3.1 Cronología de las OSC en el estado

Como se expuso anteriormente el contexto de crecimiento de las ciudades de Baja California es bien conocido; renombrada popularmente como “las ciudades de paso” (Tijuana y Mexicali) generó que el desarrollo de las OSCs en Baja California, en un inicio, se enfocara en aspectos asistencialistas y proteccionistas por los derechos humanos, refugio y cuidado de personas migrantes bajo fundamentos cristianos o religiosos, por lo que se puede observar que este es el inicio del desarrollo de las OSCs en la región.

Müller (2014) comenta que las OSCs activas en las ciudades fronterizas (Tijuana, Mexicali) emergieron de distintas coyunturas de política migratoria, tales como militarización de la frontera, criminalización de los migrantes y el aumento de número de expulsiones de migrantes indocumentados de Estados Unidos.

Asimismo, Arballo (2003) expone de manera progresiva y evolutiva el desarrollo de las áreas de interés, donde las organizaciones sociales han logrado incursionar (como movimientos sociales u organizaciones) en el área de la política social en el Estado<sup>39</sup>, se considera que este acercamiento a las experiencias sobre las organizaciones exponen el giro o cambio que se ha gestado respecto al actuar de algunas organizaciones y temáticas sociales de interés (ecologistas, comunitarias, etcétera).

Especialistas en temas sobre OSCs de la región norte del país han desarrollado estudios específicos sobre la coalición de acciones pro defensa a la población migrante, así como el estudio de las OSCs en cuanto a su incidencia en política pública. Particularmente, autores como Avendaño, Moreno y Priego (2000) consideran que en el estado de Baja California existen tres dimensiones de participación de las OSCs, cuyas características principales se exponen a continuación:

---

<sup>39</sup> Revisar Experiencias en políticas públicas de las ONGs en Baja California de José Ascensión Moreno Mena  
\*Rosa Amelia Arballo Meza , 2000. [citar solo en bibliografía y eliminar aquí]



- **Activismo Regional:** Los autores consideran que las ONG's (en especial las de apoyo al migrante) localizadas en el estado han comenzado a incursionar en diferentes ámbitos de la política pública local. La evolución de dichas organizaciones (asistencialismo-activismo) han gestado grandes cambios en la opinión pública, mismos que han llevado a la emergencia de grupos de peso y de presión pública regional e instancias gubernamentales en temáticas relacionadas con derechos humanos, igualdad de género, derecho a la ciudad, etcétera.

- **Intentos de participación a nivel nacional:** Los cambios que las ONG's de Baja California han propiciado la presencia de oportunidades para ser tomadas en cuenta en la realización de algunos análisis y diagnósticos sociales (dependiendo de la temática) de instancias nacionales. Las temáticas por las cuales han resaltado son las áreas de migración, instituciones y organizaciones nacionales. A nivel nacional se le ha dado reconocimiento a las acciones que estas organizaciones llevan a cabo, algunas de ellas son: la Comisión de Asuntos Fronterizos del Congreso de la Unión, la Comisión Nacional de los Derechos Humanos, la Academia Mexicana de Derechos Humanos, etcétera.

En consecuencia, ante la creciente participación de las ONG's en la esfera nacional se han brindado oportunidades de representación de la sociedad civil en instancias gubernamentales nacionales e internacionales, como ha sucedido con la Coalición Pro Defensa del Migrante y la Coalición pro Defensa de la Mujer.

- **Pasos hacia la escena internacional:** Según los autores, las organizaciones de baja California se han caracterizado por dirigir acciones a la esfera local y nacional, sin embargo, en los últimos años han incrementado los grupos que han establecido redes y contactos fuera del país, destacándose los temas de derechos humanos de los migrantes y equidad de género en su agenda. En este sentido, del universo de ONG's en Baja California, La Casa del Migrante es una de las pocas organizaciones que ha encabezado iniciativas de política internacional con la intención de denunciar la violación a los derechos humanos por parte de las autoridades fronterizas (en este caso de EEUU).<sup>40</sup>

Como se puede observar, los autores desarrollan de manera descriptiva lo que se considera

---

<sup>40</sup> Algunas otras organizaciones que menciona el artículo son: Albergue Juvenil del Desierto; Centro de Derechos Humanos y Educación Cívica; Educación y Servicios Comunitarios A.C.; Escuela Hogar Buen Pastor, A.C.; Centro de Apoyo al Trabajador Migrante, A.C.; Grupo Feminista Alaide Foppa; Asociación de Scouts de México; Asociación Mexicana para la Superación Integral de la Familia, A.C.; CELSIME; La Casita; Comité Cívico de Divulgación Ecológica; Sección 2 del SNTE, y Procuraduría de los Derechos Humanos y Protección Ciudadana del Estado de Baja California Avendaño, et al (2000:115).

como las dimensiones donde, de manera contextual, las OSCs de Baja California se han ido desarrollando. Lo que brinda una pauta para el análisis de esta evolución y crecimiento respecto a la profesionalización de los sectores.

Una vez expuesto los antecedentes de las OSCs en el estado, se prosigue con la contemplación actual de las organizaciones donde existe una mayor gama de diversificación de las mismas.

Como ya se ha mencionado, actualmente, Baja California cuenta con 1,300 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) registradas en el Catálogo Estatal. De las cuales, 841 se encuentran registradas y activas a nivel federal con Clave Única de Inscripción (CLUNI), lo que representa el 64.69 % a nivel local, pero un porcentaje mínimo del 3.11% en el contexto nacional. Según la Secretaria de Desarrollo Social del Estado (SEDESOC, 2014) se considera que el reto que conlleva tal incremento en los últimos años de las OSC es que las organizaciones presten y/o proporcionen un servicio de calidad y beneficien a la población más vulnerable. Su importante y creciente participación en los procesos de toma de decisiones en las sociedades actuales debe necesariamente venir acompañadas de legitimidad social, credibilidad y sustentabilidad futura.

Según la misma dependencia, el rubro de atención de las OSCs registradas en el padrón estatal, sus áreas de gestión se distribuyen de la siguiente manera: 27% relacionadas al desarrollo comunitario, el 21% al combate a las adicciones, el 9.66% a la educación y cultura, el 8.90% para casas hogar, 4.34% para capacidades diferentes, el 1.9% al medio ambiente, 1.4% a grupos étnicos y el 1.8% a los derechos humanos, entre otros.

### 3.4 Profesionalización de las OSC

Una de las instancias que resalta la importancia de la profesionalización en el ámbito social es El Foro de Apoyo Mutuo (FAM) (1995).<sup>41</sup> El FAM aporta una concepción más amplia del

---

<sup>41</sup> El Foro de Apoyo Mutuo (2015) es una red de organizaciones civiles que pretende ser un espacio de reflexión y de participación en diálogos con relación al tema de sociedad civil, como desarrollo comunitario y social con atención a niños y niñas, indígenas, campesinos y hombres y mujeres en general. Se desarrolló el programa de consulta a niños y niñas en el ámbito nacional con alrededor de 70,000 participantes con relación a su entorno, a su país, gobierno, educación, familia, con el propósito de investigar la problemática de niños y niñas para promover iniciativas de ley. Recuperado en [http://vinculando.org/sociedadcivil/abriendo\\_veredas/34\\_foro\\_apoyo\\_mutuo.html](http://vinculando.org/sociedadcivil/abriendo_veredas/34_foro_apoyo_mutuo.html) el 20 de julio del 2015.

término de la profesionalización en el ejercicio de la acción social de las OSCs, a partir de los siguientes elementos: a) la adaptación, innovación y desarrollo de aptitudes tecnológicas acordes a las necesidades de la empresa social; b) especialización en procesos administrativos, fiscales y contables; c) desarrollo de sistemas de información más eficaces; d) especialización en la procuración de fondos para que se logre una autonomía de empresa social; e) concepción territorial de las problemáticas o necesidades, y f) desarrollo en las aptitudes de intermediación, que generen la capacidad de trabajo y de colaboración con el sector gobierno, empresarial y social.

Otra de las instituciones que se han encargado de desarrollar programas de capacitación orientadas a la profesionalización de las OSC ha sido el Instituto de Desarrollo Social (Indesol) de la Secretaria de Desarrollo Social del gobierno federal. Desde el 2001, el Instituto se ha concentrado en el fomento a la profesionalización y capacitación de las OSC, pues por ejemplo, “en 2014, el Gobierno de la República, a través de 62 dependencias realizó 22 mil 377 acciones de fomento en los rubros de capacitación, difusión y comunicación, económico, asesoría, servicios y convenios dirigidos a 11 mil 940 Organizaciones de la Sociedad Civil. El monto total erogado por la Administración Pública Federal (AFP) para el financiamiento de estas acciones fue de 6 mil 779 millones 284 mil 937 pesos” (Indesol, 2015). A partir de esta información, es posible considerar la importancia de analizar las acciones, actividades y costos que se están llevando a cabo para desarrollar organizaciones sociales competitivas, eficientes y eficaces.

### 3.5 Marco legal de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Se considera que la promulgación de la LFAOSC, en enero de 2004, fue un punto de inflexión histórica de la relación gobierno-sociedad civil, ya que esta Ley plantea una serie de retos y áreas de oportunidad para ambos lados de la ecuación. En ese sentido, Rojas (2007) considera que dicha Ley, además de constituir un hito en la historia del país, permite avanzar en el fortalecimiento de un actor importante en el desarrollo social. Asimismo, Reygadas y Zarco (2005), afirman que la promulgación de la Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil fue en respuesta a la promoción realizada por los propios

actores locales, por lo que en ese sentido es un avance importante, ya que representa el reconocimiento de la trascendencia social del trabajo de las OSCs, principalmente como aporte al marco normativo de la intervención pública de las organizaciones civiles y al bienestar social.

Sin embargo, en este apartado se analiza este recorrido desde un contexto local, caso de Baja California, ya que el desarrollo y trabajo para la promulgación de la propuesta de Ley de Fomento para las OSCs dio pauta para el aumento de la participación de las organizaciones en el estado en materia legislativa, lo que se puede retomar de los antecedentes que Arballo (2003) esquematiza en relación a la trayectoria de la iniciativa de Ley:

- **Periodo inicial: 1995-1996.** El gobierno del estado intenta aplicar a las OSCs una ley obsoleta de “Beneficencia Social”, donde la junta de beneficencia de Baja California solicitó condicionantes de acceso a las OSCs. El descontento hacia la solicitud generó que las organizaciones no adscritas refutaran los aspectos de fiscalización. A través del Foro de Oaxaca, los representantes del grupo inconforme de organizaciones expusieron las alternativas y experiencias respecto a las estrategias gubernamentales por mantener el control de las organizaciones sociales. Una vez presentada la situación local en este Foro, se optó por realizar un encuentro de OSCs en Baja California, con el objetivo de discutir las bondades de la iniciativa de ley de fomento. En 1996, se lleva a cabo el “Primer Encuentro de ONG’s de Baja California: Propuesta de Ley de Fomento a las Actividades de Bienestar y Desarrollo Social para Baja California”, la cual logró congregarse a más de 50 organizaciones de los cuatro municipios (Ensenada, Mexicali, Tecate y Tijuana), dando como resultado que se impulsara una Ley similar a la federal desde un contexto estatal.
- **Hacia la construcción de la Ley de Fomento en BC: 1997.** Como se mencionó al inicio el primer encuentro dio pauta para que las OSCs discutieran y definieran los instrumentos legales que contribuyeran a fomentar el quehacer de los organismos civiles de Baja California. Considerando los aspectos contextuales del estado, al incorporar estas atribuciones se gestó una Ley mucho más avanzada que la federal, ya que se incorporaron visiones de género, plena autonomía del funcionamiento de las OSCs, otorgamiento de prerrogativas (exención de pagos de los servicios públicos),

- reconocimiento de las organizaciones como “instituciones de interés público”, creación de un órgano representativo (por áreas de atención) de las organizaciones civiles, sin el control gubernamental, así como una posibilidad del otorgamiento de una partida presupuestal para el funcionamiento de la coordinación que surgiera de la Ley.
- **Aprobación de la Ley de Fomento: 1998:** Tras dos años de cabildeo y discusión entre los representantes de los partidos políticos, el proyecto se aprobó por la Mesa Central de Consenso y se envió al Congreso del Estado para su discusión y aprobación. El 11 de septiembre del mismo año, la XV Legislatura del Estado de Baja California aprobó por unanimidad el dictamen #171 de la Comisión de Asuntos Constitucionales, el cual contenía la iniciativa de Ley de Fomento. Sin embargo, por diferencias entre los representantes del DIF estatal y la asesoría deficiente el gobernador de esa administración (Terán Terán), y en uso de las facultades institucionales, devolvió el dictamen al departamento jurídico del Congreso bajo el argumento de la “*existencia de duplicidad en materia a regular entre el proyecto de Ley y ya Ley del Sistema de Asistencia Social del Estado de Baja California y la Ley de Beneficencia para el Estado de Baja California*” (Arballo, 2000:12).
  - **Debate y promulgación de la Ley de Fomento: 1999-2001.** Una vez conformada la XVI Legislatura, las acciones de cabildeo con la nueva administración continuó. En septiembre del mismo año se realizó una reunión estatal de OSCs en la ciudad de Tecate, donde se desarrolló el dialogo con los diputados y se les expuso la tercera versión de la Ley de Fomento. Una cuarta versión de la Ley, así como voluntad política de las instancias encargadas, la Mesa Central para el Desarrollo Social aprueba y lleva a cabo el pleno. El 28 de noviembre del 2000 fue aprobada por el congreso la “Ley de Fomento a las Actividades de Bienestar y Desarrollo Social para el Estado de Baja California”, sin embargo, esta apareció hasta el 02 de marzo del 2001 en el Periódico Oficial del estado de Baja California, fecha en que entro en vigor. Una vez expuesto el recorrido que las OSCs hicieron para lograr contar con una Ley de Fomento en el estado, podemos observar que el tipo ideal de los gobiernos, en cuanto a la corresponsabilidad entre acción gubernamental y de la sociedad civil, queda plasmada solo en discursos. La Ley de Fomento es un claro ejemplo de los obstáculos burocráticos y estancamientos que limitan las acciones y participación activa de la

sociedad civil en asuntos de interés público. Sin embargo, la misma autora reconoce que el fortalecimiento de la capacidad de operación y profesionalismo de las acciones de las OSCs deben de ser tomadas en cuenta como dos elementos estratégicos para el desarrollo social y democrático del estado.

Este aspecto es una de las razones, a través de la cual se ha venido justificando este primer acercamiento con las OSCs respecto al análisis del tema de la profesionalización.

Por otro lado, haciendo un recorrido histórico en México, Reygadas y Zarco (2005) exponen un desglose en 4 grandes etapas en el desarrollo del proceso de promoción de dicha Ley, a nivel nacional que, de manera resumida, se puede describir en los siguientes momentos, destacando los grandes cambios y necesidades sociales en cada fase:

**Tabla 13. Recorrido histórico del desarrollo de la LFFAOSC (2005)**

<p><b>Etapa I.- Miscelánea Fiscal 1989.</b></p>	<p><b>Orígenes:</b></p> <p>En los años 70 las OSC asumen la figura jurídica de asociación civil conforme al código civil, ya que este les permitía ejercer la libertad de asociación y desarrollar sus actividades de conformidad con sus fines y objeto social.</p> <p>En 1989 la cámara de diputados aprobó una Miscelánea Fiscal, a propuesta de la Secretaría de Hacienda, para incrementar el número de causantes, excluyendo a las asociaciones civiles de la categoría de personas morales con fines no lucrativos, lo que afectaba el trabajo de las organizaciones, ya que estas implicaciones normativas obligaban a las organizaciones a cumplir con aspectos que correspondían a las sociedades mercantiles.</p> <p>Este es uno de los primeros hechos históricos que movilizaron a las organizaciones para generar estrategias o vías alternas el desarrollo de una normatividad que en términos jurídicos y fiscales se respetara el carácter e identidad de servicio a la sociedad mexicana.</p>
<p><b>Etapa II.- Articulación de la sociedad civil 1991-1997</b></p>	<p>La articulación entre diferentes organismos sociales dio cita para el trabajo en la iniciativa de Ley, involucrando organizaciones de tinte académico como la Catedra del Tercer Sector de la Universidad Iberoamericana, por parte de las OSC como El Foro de Apoyo Mutuo, Fundación Miguel Alemán y Centro Mexicano de Filantropía (CEMEFI).</p> <p>Uno de los objetivos centrales de la propuesta de Ley era estipular la identidad de las OSC como organismos de interés público y bienestar colectivo.</p> <p>Lograr el reconocimiento gubernamental y el de la sociedad fue importante, debido a que las organizaciones de la sociedad habían desempeñado un conjunto de actividades de manera autónoma, sin</p>

	<p>ánimo de lucro, para conseguir y destinar recursos a la promoción social, derechos humanos, desarrollo sustentable, etc.</p> <p>Esta segunda fase se caracterizó por la conformación de redes y vínculos entre organizaciones de la sociedad civil; las cuales formularon las propuestas, consultaron más de 3000 fundaciones, asociaciones, etc. Hicieron llegar la propuesta a los secretarios de Estado, gobernantes, senadores; impulsaron y participaron en reuniones a nivel nacional donde se trabajaban el análisis del marco legal para las actividades de bienestar y desarrollo social.</p>
<p><b>Etapa III.- Una vez en el cabildo 1998 2004</b></p>	<p>En 1996-1997 se realizaron diferentes foros regionales de consulta donde se exponían sugerencias para mejoras de la Ley.</p> <p>En 1998, con la participación de SEDESOL, la Oficina Jurídica de la Presidencia y la SHyCP dan a conocer la iniciativa de ley modificada en una segunda etapa de consultas, cabildeo y discusiones.</p> <p>En 1999 se discutió en la cámara de diputados la propuesta de Ley, la cual enumeraba 16 conjuntos de actividades de promoción de desarrollo social, solidaridad, filantropía y asistencia. Este gran paso generó que la enumeración de actividades estipuladas en dicha Ley reconociera la expresa socio diversidad de las prácticas de interés público realizadas por las OSCs.</p> <p>Una consecuencia inmediata de este reconocimiento fue favorecer la existencia de organizaciones sociales autónomas, no clientelares, reconociendo un campo de participación ciudadana distinta al de los negocios, religiosa o al partidista que contribuye al bien público.</p>
<p><b>Etapa IV.- Puesta en práctica 2005</b></p>	<p>En el 2004, se instala la Comisión Intersecretarial de Fomento a las Actividades de las OSCs; en el mismo año se desarrolló el Registro Federal de las OSC y el Sistema de Información; a su vez también se formó el Consejo Técnico Consultivo del Registro Federal de las OSCs lo que generó climas de confianza y la incorporación de una gama amplia de representantes de las organizaciones en dicho Consejo.</p> <p>En el 2005, se dio a conocer el reglamento de la ley.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de Reygadas y Zarco (2005).

### Ilustración 7. Factores que influyeron en la aprobación de la Ley



Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Reygadas y Zarco (2005: 24:29).

A partir de lo expuesto, podemos observar que ha sido un camino largo y fragmentado el que han recorrido las OSCs para que desde una figura normativa se reconozcan los derechos y obligaciones que sustentan sus objetivos sociales. A través de la vinculación de esfuerzos y redes, se logró obtener lo que hoy en día se considera como el marco normativo central que regula la actuación de las organizaciones de la sociedad civil en México. Dicha ley ha promovido mejores prácticas dentro del sector social, como por ejemplo en el tema de la transparencia y rendición de cuentas en las relaciones entre las OSC y el gobierno (Hevia y García, 2009).

Viendo “ambos lados de la ecuación”, la implementación de la Ley y su Reglamento han planteado algunos retos importantes, siendo el principal de ellos el hecho de que el marco jurídico institucional que regula la acción de las OSC en México es, actualmente, un conjunto heterogéneo y contradictorio de normas que “refleja la transición hacia la democracia en que se encuentra inmerso el sistema político mexicano en su conjunto, lo que significa, por un lado,



que algunas normas son democráticas (incluyentes), mientras otras reflejan un ligero proceso de apertura, y otras más permanecen cerradas a la participación ciudadana” (Favela, 2004:124). En materia fiscal, el esquema de donataria autorizada y la figura de clave única (CLUNI) –, ambas creadas para facilitar la procuración de fondos privados y públicos, respectivamente–, aún requiere ser homologado con la LFOSC, pues su desarticulación ha generado “ventanillas paralelas, con trámites y requisitos similares y prácticamente duplicados” (Tapia y Robles, 2006).

Por su parte, los órdenes federales y estatales de gobierno también deben trabajar coordinadamente para impulsar las actividades de las organizaciones de sociedad civil, pues el marco federal y las políticas de fomento locales generan confusiones entre éstas y la LFOSC (Robledo 2008). En ese sentido, Canto argumenta que en gran medida la ley ha fungido como un mecanismo de control de las OSCs mucho más que de fomento (Canto, 2007). En realidad, pese a la ley, no existe una política de fomento a las OSCs, con lo cual los esfuerzos del sector gubernamental y de las organizaciones de la sociedad civil terminan aislándose y desarticulándose, y no necesariamente se traducen en un verdadero mecanismo de apoyo para las OSCs. Los instrumentos incluso pueden generar incentivos perversos, cuando se trata de financiamientos poco transparentes y con pocos mecanismos para la rendición de cuentas.

## Capítulo IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### Introducción

En este capítulo, se presenta el análisis de la información recopilada en el trabajo de campo, con el propósito de hacer un balance sobre el logro de los objetivos de investigación y, a través de ello, intentar dar respuesta a las preguntas de investigación. Para llegar a los objetivos planteados se consideró pertinente recurrir a los instrumentos de investigación previamente expuestos en el apartado metodológico. El capítulo consta de 3 secciones. En el primer<sup>42</sup> apartado se describirá a la población que fue sujeto de estudio para analizar la profesionalización del sector de las OSCs en Baja California. En el segundo apartado se expondrá la información recopilada en el trabajo de campo a través de la desagregación de las variables donde se incorpora datos generales y de interés en de las respuestas recopiladas, análisis general de la variable y análisis de fortalezas y áreas de oportunidad de las mismas. En la tercera sección se desarrolla un apartado que pretende brindar análisis descriptivos cuantitativos a partir de la información recabada cualitativamente a través del desglose de los “niveles” de profesionalización de las OSCs, exposición de las variables a través de gráficos radiales y algunos análisis comparativos de contraste entre unas organizaciones y otras; así como también una sistematización general sobre fortalezas y debilidades de las organizaciones entrevistadas.

#### 4.1 Descripción de los sujetos de estudio

Como unidad de análisis se optó por estudiar a organizaciones de la sociedad civil sin importar o considerar su objetivo social, ello debido a que lo que esta investigación pretende resaltar son los modos de acción y estructuras organizacionales, lo cual constituye un escenario relativamente más manejable analíticamente al momento de contemplar que cualquier organización de tinte social tiene como común denominador una estructura organizacional de fondo. Por lo cual la muestra no representativa con la que se trabajó fueron 21 organizaciones de la sociedad civil (OSC): siete de Tijuana, siete de Mexicali y siete de Ensenada,

---

<sup>42</sup> Se podrá encontrar la descripción de las OSCs analizadas en el anexo 4 pp.

respectivamente.

Uno de los filtros que se consideró para la selección de los sujetos de análisis fue que las OSC contaran con Clave Única de Inscripción (CLUNI, expuesta a detalle en el apartado metodológico), lo cual reducía, considerablemente, el universo de los sujetos de análisis. En este sentido, la unidad de análisis nos lleva a realizar una investigación a escala meso, ya que aunque existe un interés latente por desarrollar un análisis cuantitativo (nivel macro), las limitantes en recursos humanos y temporales no lo permiten, por lo cual el análisis se concentra en conocer el comportamiento de las organizaciones y sus modelos de actuación.

Debido a la estructura de trabajo de investigación se optó por desarrollar entrevistas semiestructuradas con las OSC de Baja California, pues se considera relevante tener una pluralidad de perspectivas y modelos de acción ideales para atender las problemáticas o necesidades sociales de cada organización. Para llevar a cabo estas entrevistas semiestructuradas se realizó previamente un guion de los grandes temas, que desde las perspectivas teóricas seleccionadas permitían analizar a profundidad los objetivos.

Estrategia para el análisis de datos:

Para desarrollar la estrategia de análisis de datos se decidió seccionar el trabajo en las siguientes fases analíticas:

- 1) El primer paso consistió en la recolección de los datos generales de las OSC entrevistadas: Localización, años de actividad social, con qué requerimientos fiscales cuenta, etc. (más adelante se anexarán los gráficos con los datos generales de las OSC).
- 2) En la segunda fase, se optó por elaborar una base de datos con la captación de la información correspondiente en los cuatro ítems que conformaba la entrevista (estructura organizacional, participación social, gobernanza, datos de percepción interna).
- 3) Como tercera fase, se decidió desarrollar el análisis por dimensión de las variables consideradas en el estudio (expuestas previamente).

- 4) Como cuarta fase, y de manera práctica, se exponen gráficamente los “niveles” de profesionalización de las OSCs entrevistadas, como anexo del capítulo, así como exposición general de fortalezas y debilidades de las mismas.

#### 4.2 Esquema de presentación y análisis de datos cualitativos (entrevista):

A continuación se presenta el análisis y la descripción de las variables estudiadas en esta investigación conforme al modelo descrito en el apartado metodológico.

##### **Variable 1: Proceso y desarrollo de evaluación**

El análisis de esta variable se respalda en aspectos teóricos organizacionales y estratégicos, los cuales permiten indagar en los procesos básicos estandarizados de una organización, que facilitan a su vez el análisis y desarrollo organizacional de las mismas. Como primer punto, se expondrán aspectos generales de la información recabada de esta variable y posteriormente se desarrollará la interpretación de la variable.

Como información general, se obtuvo que de las 21 organizaciones analizadas solo el 71 % de ellas comenta realizar evaluación del personal. Los diferentes mecanismos de evaluación que éstas utilizan son en menor medida contratación de evaluaciones externas (consultorías) y en su mayoría desarrolla evaluación de manera interna, la evaluación de este tipo consistía en estrategias básicas sobre el “saber-conocer” el sentir de sus trabajadores.

El análisis de esta variable permite percatarnos de la brecha y confusión teórica y conceptual que existe entre las OSCs y la aplicación idónea de estas herramientas de evaluación. Se considera que las organizaciones han logrado adentrarse a sistemas complejos desligados de su área de acción, sin embargo estos procesos de adaptación han permitido, poco a poco, que existan mejoras en las organizaciones que lo han implementado. Si bien la variable de evaluación se limita a ciertos aspectos de procesos y formas, se considera que las limitaciones nos permiten vislumbrar y reflexionar acerca de la incorporación de las mismas, por ende, la

transformación y/o evolución que las organizaciones han tenido a raíz de ello.

Los procesos y herramientas de evaluación que las organizaciones han desarrollado se quedan en aspectos básicos, sin embargo, el potencial para sistematizar el conjunto de estrategias de las OSCs analizadas en esta variable es enriquecedor.

A raíz del análisis de las preguntas en este ítem se puede observar que las OSC se han preocupado por incorporar aspectos organizacionales de tinte empresariales a sus sistemas, aunque no se demanda el nivel de complejidad y rigurosidad de las mismas, se pudo identificar tres tipos de escenarios donde se desarrolla esta variable; 1) **Proyectos**: aunque algunos proyectos a los que las organizaciones se adjudican (públicos, privados) no exigen evaluación del personal o procesos, las organizaciones optan, a manera de complemento, que se incorporen estos procesos de evaluación pero solo de parte de las personas que solicitan los servicios, es decir no existe una evaluación rigurosa del personal que no atiende, de forma directa, a los beneficiarios; 2) **Costumbre**: existen cierto tipo de prácticas (sobre todo en organizaciones que tienen mayor tiempo de operación) en las cuales las organizaciones tratan de analizar, integrar el “sentir” del equipo de trabajo, pero no desarrolla acciones de mejora (como resultados de reuniones informales, etc.), lo que a veces se generan aspectos de descontento y frustración en algunos miembros de la OSC y; 3) **Autocontrol y conocimiento**: existen organizaciones las cuales se salían del nicho o zona de confort, dichas organizaciones trataban de incorporar prácticas institucionalizadas permanentes, entre ellas evaluación del personal y directivos. A través de contrataciones externas (consultorías) o internas específicas para esos procesos, se concretó que esta era una estrategia de algunas OSC (sobre todo con las que tienen menos tiempo de operación) para generar climas de confianza entre el personal o voluntariado, así como también aspirar o lograr metas de tipo organizacional como certificaciones de tipo ISO, premios de reconocimiento a excelencia, etcétera.

Respecto al análisis general que las organizaciones presentaron y reflejaron como fortalezas ó áreas de oportunidad de esta variable se pudo rescatar lo siguiente:

**a) Fortalezas de la evaluación:**

En el estudio se hace un contraste entre las organizaciones analizadas que realizan evaluación periódica y sistemática y las que no, dando como resultado aspectos de contraste:

- Solo el 14.28 % de las organizaciones analizadas ha incorporado procesos sistemáticos y periódicos de evaluación, lo cual se realiza a través de sistemas estandarizados como ISO 9000- 26000, etcétera. En algunas de ellas se mostraron premiaciones por parte de estas certificaciones por calidad y excelencia (como el caso de la Fundación UABC). Entre los testimonios de organizaciones que se encuentran bajo estos sistemas de evaluación, nos pudimos percatar que para ellas aspectos como atención del personal, usuarios,<sup>43</sup> eficiencia de las áreas y calidad del servicio eran cuestiones necesarias para su funcionamiento, por lo cual la evaluación del personal era primordial.
- Contrataciones externas para desarrollar dichas evaluaciones. De esta manera, analizar o evaluar aspectos tan intangibles como calidad del servicio, eficiencia, etcétera, serían más objetivos, así como también los mismos trabajadores tienen la oportunidad de expresarse de una manera más abierta (sin temor a represalias) con agentes externos.
- El 62 % de las organizaciones establecía modelos de evaluación personalizada, según el área, puesto y organización. Lo que se considera como punto a favor, ya que el mostrar interés por establecer ciertos criterios de análisis de los resultados en el personal, y hacerlo de una forma muy personalizada, brindaba aspectos de conformidad, confianza y lealtad entre el personal de la organización.
- Desarrollo de material operativo (manuales, instructivos, diagramas). En este punto retomamos la importancia del desarrollo de manuales operativos en las OSC como parte estructural “ideal” de los modelos incorporados en el apartado metodológico. Uno de los elementos que componen esta parte estructural es el desarrollo de manuales, perfil de puestos, etcétera. Elementos que coadyuvan a entender de manera interna los límites y capacidades de cada área dentro de la organización, lo que apoya a no duplicar labores y aprovechar el recurso escaso, sobre todo el humano, aspectos muy comunes dentro de una organización de la sociedad civil. La contemplación del desarrollo de material

---

<sup>43</sup> Algunas de las organizaciones entrevistadas, consideran que seguir utilizando el término de “beneficiarios” los hacía entrar en un juego de autocompasión y victimización, mismos que estas organizaciones deseaban erradicar, por lo cual siempre se refirieron a las personas como usuarios o clientes.

operativo para las organizaciones suele ser algo que se deja en segundo plano; sin embargo, durante el análisis hemos observado que también las organizaciones han invertido recursos, tanto económicos como humanos, para desarrollar este tipo de material. Si bien, no todas las organizaciones consideraban necesario el desarrollo de material operativo (sobre todo se veía un mayor cambio en las organizaciones que contaban con menos personal), algunas consideraban la necesidad de desarrollar este tipo de material sobre todo para el personal voluntario debido a la alta rotación que existe. Consideraban que al desarrollar manuales operativos para ellos, podría hacer más eficiente los procesos de selección de áreas para los mismos, la reducción de costos en tiempo y económicos para las capacitaciones, evitar duplicaciones de labores, etcétera. Se considera que la elaboración de material operativo dentro de las organizaciones es un aspecto que no debe de ser tomado a la ligera, ya que el contemplar las estandarizaciones de puestos, movimiento de personal, perfiles, etcétera, son aspectos básicos para que una organización base su interés o idea en la contratación del personal. Por parte de las organizaciones que no desarrollaban este tipo de instrumentos se podía observar una mayor desorganización reflejada en duplicación de labores; tampoco se consideraban las potencialidades o conocimiento especializado en ciertas áreas de los voluntarios o trabajadores, aspectos que permean o limitan las actividades o en su defecto la sobrecarga de actividades en unas cuantas personas o áreas.

#### **b) Áreas de oportunidad de evaluación**

A continuación se expondrán los aspectos generales de la variable (áreas de oportunidad) que se identificaron en las organizaciones analizadas:

- El reforzamiento de actividades y análisis que contemplen un pensamiento crítico más estructurado que les permita medir el impacto que tienen sobre la comunidad. El desarrollo de estándares, variables e indicadores son aspectos en los que algunas organizaciones trabajan y gastan recursos, sin embargo, y debido a la dificultad de medición de estos servicios, se ha avanzado muy poco en este campo. Es interesante observar que algunas organizaciones intenten salir de viejos modelos de acción, donde se limitaban a medir el impacto, a través del conteo de personas atendidas u objetos

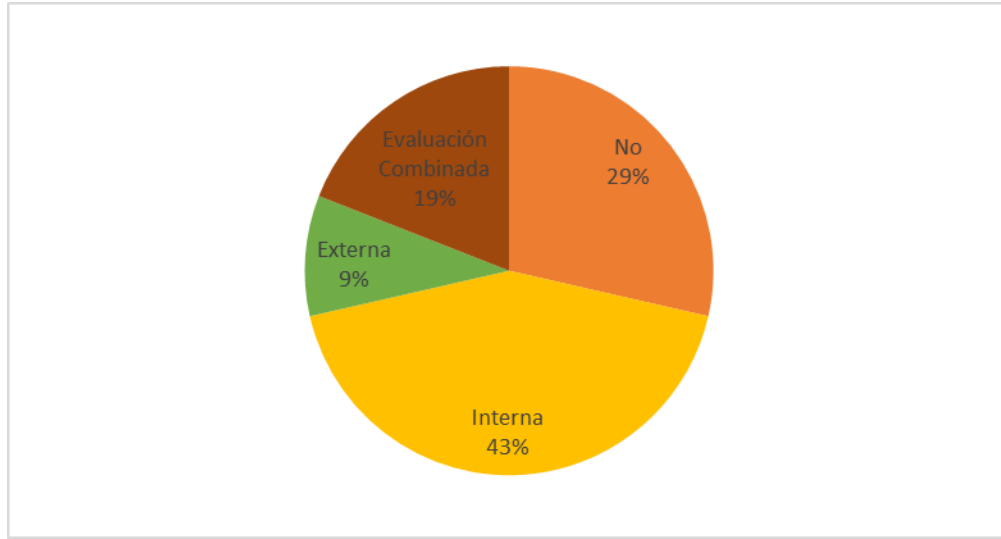
entregados como despensas, comida, etcétera. Cada vez las organizaciones tratan de incorporar formas más estandarizadas para dar a conocer su trabajo.

- El 29 % de las OSCs analizadas comento no realizar evaluación alguna, por lo cual más que como área de oportunidad se considera debilidad de las mismas organizaciones. Si vemos el contraste de las OSCs que sí realizan evaluación se observa un notable cambio en los trabajadores en cuanto a mejorar la percepción del lugar donde trabajan, conocimiento de objetivos y metas de las organizaciones.
- Algunas organizaciones solo realizan evaluación cuando tienen proyectos aprobados por alguna institución pública o privada. También es importante resaltar que algunas “evaluaciones” de este tipo no contemplan evaluación del personal, sino solo cumplimiento de metas y objetivos.
- Aunque anteriormente, este aspecto, se mencionó como fortaleza, resulta interesante contemplarlo también como área de oportunidad: Evaluación personalizada empleada por personal directivo de la OSC. El área de oportunidad de este aspecto yace en que para potencializar la personalización de las evaluaciones se debe de sistematizar dicha información, ya que solo se hacen reuniones cara a cara, a veces no existe un seguimiento de las quejas, o sugerencias del personal empleado o voluntariado.

Se considera que esta variable permite vislumbrar el trabajo de las organizaciones por incorporar elementos y estrategias organizacionales ajenas a sus modelos tradicionales de actuación, mismas que les están permitiendo generar más y mejor confianza entre la sociedad civil, usuarios y el mismo personal de la organización. Existen claros contrastes entre organizaciones “mas” estandarizadas, pero ¿ello significa que son más profesionalizadas? Más adelante concluiremos este debate.



**Gráfica 3. OSC que desarrollan evaluación de personal**



Fuente: Elaboración propia a través de la información de campo del análisis de la profesionalización de las OSCs en B.C. 2016. La gráfica nos muestra el porcentaje de las organizaciones analizadas que realiza o no evaluación y las formas de hacerlo.

## **Variable 2: Diversificación de fondos**

Esta variable tiene por objetivo analizar en qué medida las organizaciones cuentan con una base financiera sólida, se procura medir el porcentaje de recursos proveniente de las distintas fuentes y dependencia con recursos públicos, privados, cuotas de socios, donaciones, etcétera. Se considera que la estabilidad financiera en una organización es una necesidad “real y sentida” que en varias ocasiones ha llegado a truncar el trabajo de las OSCs. Antes de exponer los resultados obtenidos de esta variable, se opta por desarrollar un antecedente analítico que partirá de contextualizar la importancia del cambio en la acción social o transitar hacia otra categoría generacional como OSC.

Algunos marcos contextuales de las OSCs nos remiten a épocas de asistencia y caridad, aspectos que persistieron durante largos periodos de actuación social. Basar la sustentabilidad de la organización en donaciones públicas o privadas no era ni es el mejor modelo a retomar cuando se decide abrir una OSC. En la actualidad, se puede observar que las organizaciones han incorporado diferentes tipos de estrategias (para “asegurar” su sustentabilidad financiera)

de la “vieja usanza” pero reformadas; con ello nos referimos a que las donaciones en la perspectiva de los modelos asistenciales (gobierno) modificaron las “reglas del juego”, lo que transformó/evolucionó en la “pelea de las convocatorias”, donde las organizaciones concursan por acceder a ciertos recursos de diferente nivel de gobierno (nacional, estatal o municipal). Si bien no se considera impertinente el cambio de paradigma estructural, sí se considera nociva la actitud que algunas organizaciones retomaron ante este cambio, es decir, depender su subsistencia de recursos públicos.

Uno de los elementos que brindan las propuestas teóricas para lograr el fortalecimiento de capacidades o la profesionalización es, en este aspecto, la diversificación de las fuentes de financiamiento. Así, si no se logra concretar algún proyecto o plan (por parte de los subsidios gubernamentales) las actividades de la organización no dejan de desempeñar sus actividades ni su función social.

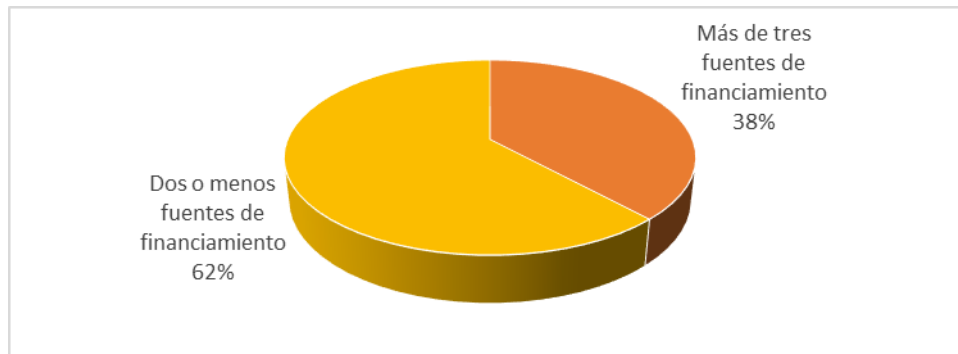
El cambio en las “reglas del juego” estandarizó los requisitos para la solicitud de apoyos/subsidios, los cuales cada vez más rigidizaron los mecanismos, dejando el “lado social” en segundo plano para enfocar el desarrollo de programas sociales en metas y objetivos. El descontento de la sociedad civil no se hizo esperar. Sin encontrar otras medidas, más que las que se habían estipulado normativamente, las OSCs empezaron a entrar a estas nuevas “reglas del juego” por recursos públicos.

Sin embargo, entre las reglas que los recursos públicos estipulaban, se encuentran: estandarización de los procesos, programas o planes a desarrollar, incorporación de requisitos fiscales, de los cuales se obtenían, dependiendo de los años de operación, etcétera. Todo ello vino a cambiar los modos de solicitar o dar recursos públicos a instancias sociales. Por lo anterior, cabe preguntarse: ¿el gobierno mexicano ha iniciado una nueva era en la profesionalización de las OSCs? Sea cual sea el caso, esta dimensión de análisis nos permitirá indagar sobre una de las partes importantes de la profesionalización: **el financiamiento**.

De la población analizada de organizaciones se obtuvo que un 62 % solo cuenta con una o dos fuentes de financiamiento; entre las estrategias mencionadas eran a) donaciones comunitarias y

b) convocatorias gubernamentales. Este aspecto se consideró como perjudicial ya que los fines sociales de este tipo de organizaciones se veían perjudicados cuando no se contaba con recursos o eran seleccionadas en las convocatorias.

**Gráfica 4. Fuentes de financiamiento**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

Solo el 38 % restante de las OSCs entrevistadas informaron que dentro de la formulación de sus planes estratégicos o anuales se contemplaban 3 o más fuentes de financiamiento, incorporando estrategias productivas para el autofinanciamiento y sustentabilidad de sus proyectos como: a) Campañas promocionales: las organizaciones desarrollaban constantemente campañas para recaudación de fondos, normalmente promocionadas por el patronato, consejo o mesa directiva de la organización; b) Venta de productos y servicios: La venta de productos iba desde bazares de ropa de segunda (donada por la comunidad), hasta artículos promocionales de la organización (camisetas, plumas, vasos, cuadernos reciclados, calendarios, etc.), repostería, piñatas, paletas, chocolates y la venta de servicios consistía en capacitaciones o platicas donde las organizaciones fueran especialistas en el área; c) Donaciones: básicamente las donaciones consistían desde donaciones en especie por comunidad (alimentos, ropa, pañales, etc.) hasta donaciones económicas por miembros empresariales, la venta de membresías o apadrinamientos de usuarios; d) Proyectos productivos/unidades de negocio: En esta área fue donde (desde mi perspectiva) las organizaciones mostraban más creatividad y estructura, ya que al incorporar modelos de negocio o apostar a proyectos que apoyaran a solventar la estabilidad financiera de la organización requiere la utilización de mecanismos y herramientas estructurales, de planeación, organizacionales, algunas organizaciones lograron incorporar

manejos de marca (UABC), así como la venta de membresías de bajo costo para estudiantes<sup>44</sup>. Otras organizaciones mantenían unidades de negocio establecidas como el caso de “Tall Pro Dis” que contaba con la infraestructura para su taller de piñatas que eran elaboradas por personas con discapacidad (la capacidad de producción del taller eran de 300 piñatas al mes), también en las mismas instalaciones estaban por ampliar el área de panadería y repostería para su distribución en escuelas, tiendas locales y por pedido; e) Convocatorias gubernamentales: aunque para estas organizaciones no era primordial entrar a convocatorias, si se encontraban consientes de los beneficios al ser seleccionadas (aparte del monto económico), el prestigio, reconocimiento y por lo tanto la confianza que generaba ante las entidades gubernamentales y en la sociedad en general; f) Otras estrategias era aliarse con unidades económicas locales (Café d’ volada, Soriana, Oxxo, Med tronics, World Trade Center, Museos, etc.) para desarrollar proyectos en común que generaran algún beneficio en la recaudación de fondos o venta de productos por ciertos periodos.

Sin embargo es importante mencionar en aspectos de análisis de esta variable no podemos aseverar que exista una relación directa entre la sustentabilidad económica de la A.C. con altos niveles de profesionalización (como se observa más adelante con el mismo caso presentado).

A través del instrumento aplicado durante la entrevista, nos pudimos percatar que existen tanto áreas de oportunidad como fortalezas de las mismas organizaciones, a continuación se expondrán los resultados generales obtenidos del análisis:

**a) Fortalezas de la diversificación :**

Se considera que la investigación explora (como primer acercamiento) algunas de las estrategias que las organizaciones incorporan a sus modelos de gestión y procuración para solventar no solo la parte operativa de la misma, sino los objetivos sociales. Considerando que el financiamiento ha sido uno de los aspectos que más ha generado obstáculos para el desarrollo o no de las organizaciones, el explorar y contrastar organizaciones “viejas y nuevas”, así como las diferentes estrategias que incorporan, apoya al análisis y finalidad de la tesis

---

<sup>44</sup> La compra de estas tarjetas/membrecías les ofrecía descuentos en transporte, centrales de autobuses, algunos comercios locales, cines, restaurants, etc.

considerar los niveles de profesionalización no solo por el financiamiento si no la independencia del mismo de viejas costumbres (depender de convocatorias).

- Involucramiento del sector empresarial: Aunque es mínimo el porcentaje que diversifica sus fuentes de financiamiento, podemos observar como cada vez más existe una innovación en las estrategias de acción; ya que no solo optan por incorporar a la comunidad objetivo, sino que también se han preocupado por incorporar al sector empresarial de las ciudades. Mismas estrategias que les generan efectos colaterales como la mejora y estandarización de sus procesos; por ejemplo: se comentaron varias experiencias respecto al hecho de que al contar con personajes empresariales (como patrocinadores o donadores) esto generaba que las organizaciones mejoraran los procesos en la presentación de resultados, transparencia y rendición de cuentas para los donadores, lo que a su vez, generaba más confianza y permitía que los donadores mantuvieran su apoyo a la organización, así como ser más estructurados y específicos en cuanto a la población objetivo, el ¿Qué, como cuando y donde?
- La diversificación de estrategias no solo está permitiendo que las organizaciones aseguren la sustentabilidad, al mismo tiempo podemos observar que al ampliar su espectro y no dirigir las campañas solo a los usuarios o empresarios, sino a otros grupos como los deportivos<sup>45</sup>. Lo que ha permitido expandir la difusión de la causa social, que la población se informe y en varias ocasiones se sensibilice. Por lo cual incorporar este tipo de estrategias permite no solo “captar” a los beneficiarios/usuarios, sino también generar un efecto secundario en la población que participa en los eventos, tal vez en un futuro se podría llegar a hablar de eventos concientizadores o de inclusión.
- Colaboración Interinstitucional: Otro de los aspectos que la investigación permitió explorar fueron las relaciones con otras organizaciones para proyectos en común. Un grupo pequeño pero constante de organizaciones comentaba que realizaba alianzas con otras organizaciones sociales del municipio cuando contaban con campañas o eventos

---

<sup>45</sup> En Baja California, específicamente en Tijuana, se ha tratado de recaudar fondos a través de la realización de eventos deportivos masivos: ciclismo, atletismo, carreras, etc., eventos que no solo permiten que diferentes grupos a los objetivos sociales se involucren en actividades sanas y recreación, o que aporten económicamente a la causa social, se considera que la difusión de los eventos también invita a la población a informarse y en algunos casos sensibilizarse sobre la problemática que se atiende, lo que ha llegado a generar aspectos preventivos (en los casos de organizaciones que hacen eventos para la prevención del cáncer de mama); diabetes, cáncer infantil, etcétera. Este tipo de eventos que iniciaron en la ciudad de Tijuana han tenido rápida difusión y replica entre los otros municipios como Mexicali y Ensenada.

- muy grandes, mismas colaboraciones les permitían reducir costos y ampliar la gama de opciones de OSCs que ofrecen cierto servicio a la comunidad. Sumar esfuerzos les permitía referir usuarios o generar enlaces de apoyo (redes de apoyo) más grandes.
- **Infraestructura:** En general no se considera que exista una relación directa entre el tiempo de operación de una organización y la infraestructura. En este caso, podemos observar que organizaciones que cuentan con 8 a 10 años de operación cuentan con infraestructuras tan grandes (inclusive mas) que las organizaciones que tienen 20 o 30 años de operación. Contemplar este tipo de aspectos, generar estrategias y planeación para lograr una meta, son aspectos que caracterizan a las organizaciones de Baja California.
  - **Voluntariado:** En esta investigación no fue posible analizar (cuantitativamente) el costo/ahorro que les genera a las organizaciones contar con personal voluntario en sus áreas, prestadores de servicio social de universidades, personas de las comunidades etc. Son aspectos tangibles con los que cuentan las organizaciones.
  - **Nuevas áreas de empleo:** A partir de lo expuesto se puede analizar que las estrategias para asegurar la sustentabilidad de la organización se ha ido complejizando; lo cual se traduce, por ejemplo, en el desarrollo de profesionistas en el área específicos para la procuración de fondos, la apertura de departamentos en las organizaciones para la procuración de fondos, etcétera.

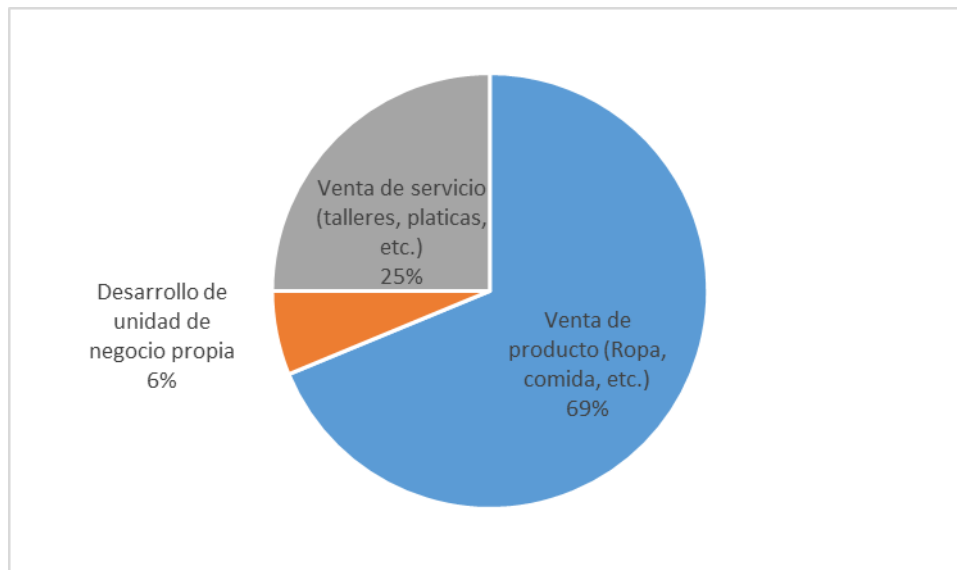
**a) Debilidades de la diversificación de fondos:**

Aunque se han expuesto algunas de las estrategias y procesos sobre cómo las organizaciones han logrado diversificar su financiamiento, no se puede negar que aún existen ciertos aspectos “débiles” dentro del contexto, mismos que se recomienda reforzar para poder optimizar los recursos escasos con los que cuentan las organizaciones (económicos y humanos). Los aspectos que se consideraron como áreas de oportunidad son los siguientes:

- Aunque algunas organizaciones mostraron aspectos innovadores en la diversificación de financiamiento, no se puede disminuir el hecho de que el 68 % de las organizaciones analizadas mantenían una o dos fuentes, de las cuales la mayoría era por recursos federales. Lo que limita cumplir con sus objetivos o metas sociales. Siendo esta una de las mayores debilidades de las organizaciones que dependen solo de una fuente de

financiamiento lo que a mediano o largo plazo permea o afecta otros aspectos o variables consideradas de la profesionalización.

**Gráfica 5. Captación de recursos**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

### **Variable 3: Capital humano y desarrollo institucional**

El análisis de esta variable tiene como objetivo analizar la composición y sustentabilidad del personal de la organización. A través del acercamiento exploratorio, que permitió el instrumento de medición, se podrán exponer aspectos del personal, capacitación, aptitudes, conocimiento del área, especialidades, etcétera.

Otro aspecto que los modelos metodológicos planteados incorporan dentro del análisis de la profesionalización de las OSCs es la figura del empleado. Bajo la referencia de que la columna vertebral de las organizaciones reposa en el personal, se considera que los recursos humanos deben estar orientados hacia una estrategia. Entre las organizaciones analizadas se polarizaron las respuestas donde no se contaba con ningún personal de planta (ósea 100 % voluntario) y las organizaciones que contaban con más de 40 empleados. Aunque la apertura y capacidad de la cartera laboral era poca, se consideró este aspecto debido a la representación e importancia del recurso humano de la organización.

Los aspectos que sobresalieron del análisis se remiten al constante esfuerzo por llevar a cabo la

capacitación y especialización del personal, competencias y aptitudes.

A lo largo de los años y conforme el dinamismo y evolución de las problemáticas sociales que las organizaciones atienden, estas se ven en la necesidad de contratar a personal capacitado (licenciados, médicos, terapeutas, dependiendo el área) para atender ciertas áreas. Las oportunidades laborales que brindan las organizaciones sociales se consideran como experiencias placenteras que permiten a personas recién egresadas de las diferentes carreras/profesiones adquirir experiencia en las áreas, así mismo como la sensibilización y concientización sobre las problemáticas. Sin embargo, cabe preguntarse sobre ¿qué otros aspectos profesionales/oportunidades pueden ofrecer las OSCs en el amplio espectro laboral? La remuneración o no del personal de las OSCs va más allá de la contemplación de los aspectos inmediatos (cuantos contratan, como contratan, bajo qué régimen contratan, etcétera), sino que también se puede reflejar a través de ello la calidad laboral de los trabajadores, rotación del personal, y aspectos más tangibles (no explorados en esta investigación como la calidad laboral, precariedad laboral, etcétera).

A continuación se expondrá una serie de hallazgos considerados, de forma general, como las fortalezas y áreas de oportunidad dentro de las organizaciones analizadas.

**a) Fortalezas del capital humano y desarrollo institucional**

- Sentido de pertenencia: Las organizaciones entrevistadas coincidieron que en el proceso de la contratación del personal es importante considerar los aspectos de competencias, y gusto por el servicio, gusto por trabajo en equipo y/o gusto por trabajar con comunidad fueron capacidades requeridas durante las contrataciones; si bien, algunas áreas no se encontraban bajo este yugo (requisitos, supongamos, del área de contabilidad, administración, etc.) las organizaciones se encargaban de brindar la información y capacitación necesaria para que los empleados se fueran familiarizando no solo con la organización, sino también con la causa social objeto de su trabajo. La importancia de que las personas empleadas y personal voluntario “se pusieran la camiseta” son aspectos intrínsecos dentro de las organizaciones, mismos que se reflejan en el personal operativo entrevistado. Independientemente del puesto o área, el personal



consideraba que su labor o trabajo trascendía más allá de su función, por lo cual era muy gratificante y estimulante encontrarse en la organización.

- Especialización: A pesar de las limitaciones de recursos humanos y económicos que existe dentro de las organizaciones, la investigación nos permitió indagar sobre la importancia que cada una brinda a la especialización/ capacitación. Sean cuales sean las fuentes (privadas o públicas), la especialización y capacitación es un aspecto que está presente en las organizaciones, ya que no solo trabajan temas o problemáticas sensibles (adicciones, enfermedades terminales, maltrato, etcétera) sino que la organización misma es un nicho de conocimiento en la comunidad o área donde se encuentra inmersa, por lo cual el personal directivo o tomador de decisiones consideran necesaria la capacitación del personal. Se considera esta variable como fortaleza, ya que permite ofrecer servicios o atención especializada y de calidad.

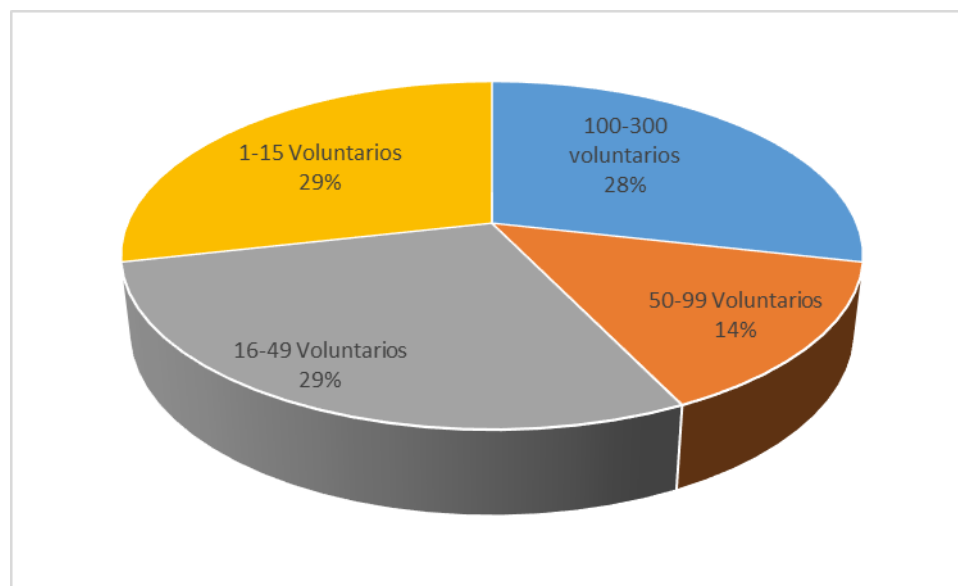
**b) Áreas de oportunidad del capital humano y desarrollo institucional**

- Seguimiento a personal voluntario: El seguimiento y mayor atención al personal voluntario de las organizaciones se considera débil aun, contemplar un espectro más grande de acción (a través de los voluntarios) es un punto de oportunidad para desarrollar programas de capacitación, manuales, instructivos y/o analizar perfiles, mismos que permitirán agilizar los procesos de captación y “acomodo” de personal voluntario; contemplar aspectos más estructurados como el análisis de perfiles permitiría reconocer las habilidades, competencias y aptitudes, lo que apoyaría a que la persona desarrolle su potencial donde organización y voluntario se verían beneficiados. Se reflexiona que el considerar estos elementos básicos (sobre todo para las organizaciones que funcionan con personal 100 % voluntario) son puntos débiles.
- Capacitación: Aunque anteriormente se habló de la especialización como un aspecto positivo de las OSCs, aún se consideran que se pueden mejorar aspectos de atención al usuario/beneficiario. Esta fue una petición realizada por algunos colaboradores del área, el personal de planta (indirecto, que no atiende directamente a los usuarios como recepcionistas, personal de servicio, etcétera) y voluntariado consideraron necesario más capacitación con lo que respecta en la atención de beneficiarios; ya que en varias ocasiones (y dependiendo de la problemática o necesidad que se atienda) los usuarios de

los servicios solían presentar situaciones de crisis nerviosa; y muchas veces no había personal especializado para atenderlas, esos fueron los aspectos más mencionados entre las personas entrevistadas.

- Cartera de trabajo: Otro aspecto que se consideró significativo fue analizar el tipo de contrataciones laborales con los que estaban sujetos el personal de planta, ello con el fin de conocer si existe una constante rotación de personal, las prestaciones de servicios sociales, etcétera. La idea era analizar como primer acercamiento, la presencia de aspectos de precariedad laboral o no dentro de las OSCs. La investigación permitió analizar que solo el 48 % del personal de las OSCs tiene a su personal empleado bajo estándares conforme a la ley mexicana (seguridad social, prestaciones, etc.). Debido a la inestabilidad económica que algunas organizaciones presentan, este aspecto es una radiografía sobre lo que sucede en gran parte de las OSCs, dicha inestabilidad financiera obliga a las organizaciones a contratar a personal por proyectos, honorarios o de manera voluntaria lo que genera círculos de precariedad dentro del mismo sector. En un aspecto donde las organizaciones generaban otro nicho de empleo, los cuales demandan profesionistas en el área, también se puede observar “el otro lado de la moneda” donde existen aspectos de inestabilidad económica repercutiendo su entorno social en la población que decide laborar en alguna organización.

**Gráfica 6. Personal Voluntario en las OSC**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

Otra de los aspectos que se contemplaron en esta variable, la cual se decidió conjugar debido a aspectos de convergencia respecto a los indicadores, fue el desarrollo institucional.

El desarrollo organizacional se introdujo como uno de los aspectos ideales dentro de la profesionalización de una organización (según los modelos), por lo cual se optó por contemplar ciertos aspectos exploratorios que nos permitiría indagar sobre ¿qué y cómo? están incorporando este tipo de planeación. La planeación estratégica es uno de los estándares dentro de las teorías organizacionales como el “ideal” no solo de las organizaciones, sino para las empresas. Aunque la planeación estratégica consiste en aspectos muy estructurados, que conllevan análisis y trabajo multidisciplinario, algunas organizaciones (a través de asesorías externas) han desarrollado planes estratégicos con proyecciones de 3 a 5 años, lo que les ha permitido contemplar la viabilidad de proyectos, analizar metas, entre otros.

Como parte de los resultados obtenidos, pudimos observar que el 57 % de las organizaciones entrevistadas no contaba con un tipo de planeación estratégica, estas organizaciones se concentraban en planeación por proyectos<sup>46</sup> o planeación anual. Mientras que el otro 43 % mencionó que desarrollaba estrategias de acción a un periodo mínimo de 3 años, con la flexibilidad de que permitiera considerar posibles escenarios fatalistas dentro de su acción, así como la misma planeación contemplaba las fuentes de financiamiento de los programas y proyectos.

Otro aspecto trascendental dentro de la planeación estratégica es la incorporación de indicadores de desempeño en el funcionamiento de las organizaciones. Retomando la mención que desarrollo Girardo (2007) en la cual expone que “debido a la intangibilidad de los servicios que erogan las organizaciones es difícil contemplar indicadores de desempeño, sin embargo, no es imposible”. La investigación también permitió explorar este aspecto tan abstracto de las organizaciones y analizar ¿por qué y cómo? trata de incorporar dichos indicadores.

---

<sup>46</sup> Por proyecto nos referimos a que algunas organizaciones, al depender su financiamiento de las convocatorias gubernamentales o privadas, desarrollan de 2 a 3 programas/proyectos, en caso de ser seleccionados los llevan a cabo (por lo regular los programas duran de 6 meses a un año), por lo que esta estrategia que algunas organizaciones emplean no es considerada (dentro de los estándares estratégicos) como planeación ni estratégica ni anual.

Aunque algunas organizaciones comentaron contar con indicadores de desempeño (62 %), durante la entrevista destacó el hecho de que aún no contaban con indicadores, inclusive las organizaciones que contaban con algún estándar de calidad como ISO. Sin embargo, las organizaciones reconocían la importancia de desarrollar este aspecto dentro de su quehacer social, ya que de esta manera se facilitaría el desarrollo de informes, solicitar recursos y el generar información de tinte cuantitativo dentro de su quehacer social.

Se contemplaron escenarios divergentes entre organizaciones “viejas y nuevas”; por una parte las organizaciones con menor tiempo de operación mencionaban que la medición de impacto era un aspecto necesario y pendiente dentro de sus agendas de acción, mientras que las organizaciones con mayores tiempo de operación no consideraban necesario el contemplar desarrollar o invertir en este tipo de análisis, a pesar de los años y cantidad de usuarios que habían atendido.

Tratando de profundizar más en este indicador (medición de impacto), se pudo percatar de cierto nivel de confusión en algunos entrevistados. Las respuestas más comunes hacían referencia a la medición de impacto respecto al número de beneficiarios, “cuantos pacientes atendamos”, “numero de producto que vendemos”, “cuánto dinero recaudamos”, etcétera; después de terminar de escuchar la respuesta del entrevistado, se optó por explicar, en general, en qué consistía un indicador de impacto (dependiendo de sus objetivos o misión).

Este tipo de técnica permitió vislumbrar que algunas organizaciones actuaban con base a viejas prácticas y costumbres “establecidas” (no oficialmente) por otras organizaciones. En este caso, se puede considerar que las mismas organizaciones han entrado en un rol (desafortunadamente) de medición basado en el “CUANTO” en vez del “COMO”<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Por otro lado, también se pudo observar (dependiendo el giro de la organización) que se tienen indicadores de desempeño establecidos, sobre todo a las entrevistadas que se encuentran en el área de salud. Por ejemplo, las OSC que atendían el área de adicciones mencionaban que uno de sus parámetros para medir el desempeño era el alta de un paciente en rehabilitación (12 pasos), sin embargo, no había seguimiento de los casos. Otra de las OSC en el área de salud (cáncer infantil) comenta también que su indicador era a través del alta del paciente (remisión del cáncer), aunque comentan estar conscientes que tratándose de la salud de un paciente existen muchos factores externos que son imposibles de controlar, lo que no les permite modificar y adecuar todas las condiciones para que el paciente se recupere al 100%, pero otro de los factores en caso del fallecimiento del menor es el acompañamiento psicológico y tanatológico de la familia afectada. En esta organización se pudo observar que se tiene contemplado la intangibilidad de la causa social por la cual “luchan”, pero también tratan de incorporar

Otro indicador analizado en esta variable fue el análisis del clima organizacional de consenso de tipo horizontal; dentro de la literatura revisada, los teóricos consideran como aspecto fundamental para que este tipo de consensos se brinde dentro de la organización fue la fluidez en la comunicación organizacional. Mantener al tanto del cumplimiento de objetivos, metas y trabajo en conjunto de otros departamentos es considerado como parte del modelo inclusivo de atención al personal, lo que hace que se genere empatía e interés en otras áreas de la organización. En este aspecto, el 100 % de los directivos entrevistados consideran importante el fomento del clima organizacional horizontal, la fluidez en la comunicación y la toma de decisiones de una manera democrática. Para lograrlo, en su mayoría las organizaciones desarrollan juntas semanales, mensuales y semestrales o al cierre de proyectos para informar sobre los avances. Sin embargo, cuando se le preguntó al personal operativo y voluntario sobre los procesos de la toma de decisiones consideraban que era “democrática”, pero a ellos no se les consultaba sobre si se debían incorporar o no nuevos procesos. Se mencionó que la toma de decisiones se hacía entre coordinaciones y mesa directiva y posteriormente se les informaba sobre la toma de decisiones.

En este sentido se pudo observar que las organizaciones que contaban con modelos de toma de decisiones horizontales, el personal era más consiente de las necesidades y problemáticas por las que pasaba la organización (a través de las entrevistas) lo que les brindaba un sentido de corresponsabilidad con la misma y de “tener la camiseta” conforme consideraban que sus opiniones eran tomadas en cuenta. Es necesario mencionar que estos aspectos de clima organizacional horizontal se presentaron en organizaciones con menor personal contratado.

Respecto al análisis de estrategias para mejorar la productividad o retribuir al personal voluntario y/o de planta de las organizaciones se comentó lo siguiente: Los directivos entrevistados comentan que reconocen la importancia de mantener el interés y satisfacción de un clima laboral en su personal empleado o voluntario. Sin embargo, las limitaciones en los recursos económicos con los que cuentan en ocasiones dificulta que al personal se les pueda reconocer de la manera que a ellos les gustaría, por lo cual han tratado de implementar algunas

---

indicadores tangibles dentro de su acción como la satisfacción de los pacientes y familiares, etc.

medidas, como convivio de personal (desayunos, días festivos, etc.) y programas de mejora continua (capacitaciones, congresos, etc.) para que el personal se sienta motivado y se “ponga la camiseta” de la organización. Entre otras actividades, también se opta por reconocer a los empleados dándoles días extras de descanso, flexibilidad en permisos, etc.

#### **Variable 4: Participación social**

Esta variable pretende explorar la participación e involucramiento con la comunidad por parte de las OSCs, cuya trascendencia remite a la responsabilidad de las organizaciones para brindar conocimiento especializado, aparte de atención y servicio, las estrategias de acercamiento a comunidades y sociedad en general, que no son usuarios/beneficiarios, con la finalidad de coadyuvar a la construcción de conciencia y acción colectiva (información o sensibilización). Desde un acercamiento cualitativo se pretende conocer la percepción de los sujetos estudiados respecto a aspectos estructurales de la organización, como visión de las alianzas, trabajo con el gobierno, la misma profesionalización, etcétera, se considera que este tipo de acercamiento permite contemplar otro plano de acción, mismos que pueden beneficiar o perjudicar en el quehacer u objetivos sociales de las mismas.

- **Percepción de las OSCs**

En esta sección se incorpora el análisis de la percepción de las personas entrevistadas en las OSC respecto a su quehacer social, impacto y objetivos dentro de la comunidad. Al respecto, parece pertinente retomar el diálogo sobre: ¿cuál es la importancia de que las organizaciones delimiten o no su población objetivo? Según Aguilar (2006:271), tener claro los objetivos, metas, misión y visión, etcétera, son componentes esenciales para la planeación estratégica, ya que estos elementos nos permiten determinar esquemas de dirección, programación, presupuestario, seguimiento, acompañamiento, sistema de información y medición, evaluación, corrección e incentivos. Elementos que traducidos a la acción y quehacer de una OSC pueden ser pertinentes en la consideración de modelos de actuación ideales dentro de una organización social de cualquier índole (salud, deporte, comunidad, etc.). Ya que la gestión estratégica representa un salto cualitativo en el entorno en busca de promover mayor valor para los

ciudadanos y su comunidad, es decir, crear valor público (Moore, 1998). Por ello, determinar, conocer o limitar a la población objetivo es un gran avance dentro de los límites de acción de la propia organización.

De las organizaciones analizadas, se observó que las que delimitan a la población objetivo con tal rigurosidad y estructura son las que trabajan en las áreas de salud, albergues o adicciones<sup>48</sup>. Quizás por lo que conlleva el trato con los usuarios, este tipo de organizaciones se desempeñan más en limitar y conocer sus capacidades de atención, como por ejemplo la atención médica (veterinaria, oncológica, etc.). Debido a que esto conduce al límite de insumos y capacidad médica, estos aspectos obligan a las OSC de esta área a delimitar la atención a ciertos pacientes. Cuando se enfocó la atención a las OSC que no tienen delimitada el área de atención se pudo apreciar un “aire de duda”, inclusive en algunos casos la respuesta era: “no lo habíamos considerado, mientras nosotros podemos atender a más personas mejor” (Profesionalización de las OSC en Baja California, entrevista semiestructurada, 2016).

Respecto a la pregunta sobre la predisposición de la organización a trabajar con la comunidad en general (no usuarios/beneficiarios) las respuestas que se obtuvieron fueron concisas en cuanto a referirse al trabajo en conjunto para la procuración de fondos, ya que ellos eran los que daban donativos (en especie o económicos), participaban en eventos masivos donde consumían sus productos o servicios, etc. Pocos mencionaron que para ellos era importante trabajar con la comunidad, ya que a través de los eventos realizaban campañas informativas, sensibilización y concientización, mismas que les permitía influir de manera indirecta en comunidades que no eran beneficiarias o usuarias de la organización.

Algunos ejemplos de organizaciones que consideraban de suma importancia el trabajo con la comunidad eran las ecológicas, cuyo objetivo era la conservación de cierta especie. Para ellos era de suma importancia desarrollar trabajo académico respecto al monitoreo de la especie, sin embargo, no trabajaban con las comunidades para que ellas mismas apoyaran a su conservación. Por otra parte, otras de este mismo rubro de organizaciones consideraban que no

---

<sup>48</sup> El 76.19% informa que sí tiene delimitada a su población objetivo, mientras que el 23.80% no, información recabada en trabajo de campo en la investigación Profesionalización de las OSC en Baja California, entrevista semiestructurada, 2016

era tan importante trabajar con población que no fuera su población objetivo; también se comentaba que en las metas u objetivos no se priorizaba trabajar con comunidades ajenas a los programas y otras consideraban que toda alianza es positiva, mientras más se sumen a la causa mejor.

- **Percepción de las OSCs sobre acercamiento con la comunidad**

El 28.57 % comenta no realizar actividades comunitarias, mientras que el 71.42 % realiza actividades que van desde eventos deportivos, jornadas de salud, eventos de procuración de fondos, etcétera, por otra parte, el 61.90 % informa que no cuentan con programas de desarrollo de líderes comunitarios o multiplicadores de información; de los mismos, algunos comentan que por el tema (problemática que tratan) no es algo con lo que se pueda prevenir como (cáncer infantil, resguardo de infantes que sufren de abuso, etc.), otros consideran que con el acercamiento que se tiene con los padres de familia de los usuarios es suficiente, ya que ellos fungen como replicadores de información (sin contar con un programa estructurado como tal). Otros utilizan a los mismos beneficiarios como replicadores de información y a veces atención (como en los centros de rehabilitación).

- **Factores determinantes de la profesionalización de las OSCs desde la perspectiva de los actores**

Se consideró necesario incorporar análisis combinados de la percepción por parte de los directivos y personal operativo entrevistado, con la finalidad de corroborar o contar con una perspectiva más integral sobre la figura de la profesionalización de las OSC, así como la percepción acerca de su actuar dentro de la comunidad<sup>49</sup>.

Al indagar en aspectos estructurales que permiten o no la profesionalización del sector social las respuestas (47.61 % ) coincidieron en: a) “ya no podemos seguir haciendo las cosas por buen corazón (asistencial), creemos que si nos profesionalizamos, ello nos permitiría ser más productivos en las áreas de la organización”; b) “la auto-percepción de las organizaciones está evolucionando constantemente, dependiendo de esta perspectiva es como nos percatamos de que la profesionalización de la organización es necesaria e inevitable”; c) “creemos que el

---

<sup>49</sup> Los gráficos y análisis de los mismos los podrá observar en el apartado de anexos.



profesionalizarnos nos brindará un perfil de organización seria, ya que mejoraremos las capacidades institucionales, aumentaremos la productividad, y d) “las problemáticas sociales que atendemos han ido evolucionando, por lo cual debemos de modificar las formas de actuación; ya no podemos vivir de buenas intenciones, por lo cual creemos que un camino que nos apoyará a llegar a una mejor acción es la profesionalización de la organización” (Profesionalización de las OSC en Baja California, entrevista semiestructurada, 2016).

Sin embargo, un 42.85 % informaron que: “la profesionalización se está brindando por que el gobierno lo está exigiendo”; “el factor económico es lo que nos está haciendo que nos profesionalicemos por que ya hay muchas organizaciones (competitividad)”; existen más restricciones en los recursos del gobierno, por lo cual debemos estarnos profesionalizando para poder ingresar a las convocatorias” (Profesionalización de las OSC en Baja California, entrevista semiestructurada, 2016).

Aunque se puede observar que la percepción de la profesionalización se encuentra dividida entre los que consideran a la profesionalización como el cambio para mejorar en aspectos estructurales de la organización y atención, así como los que lo consideran la profesionalización como un mero “requisito” solicitado/obligado” por los órdenes de gobierno para acceder a partidas públicas.

Por otra parte, uno de los resultados no esperados dentro del análisis, pero que si se destaca en la información recabada es el auto concepto (autopercepción) de las OSCs; cabe mencionar que este aspecto fue una caratula que varias organizaciones anteponían al momento de pensar en desarrollar una OSC. Aunque no se contaba con algún instrumento específico para poder generar una medición más objetiva sobre este indicador, si se pudo contemplar que algunas organizaciones con mayores niveles de profesionalización contaban o desarrollaban a temprana “edad” un autoconcepto definido, estratificado y limitado, mismos que se reflejaban en la misión y visión de las organizaciones y en sus acciones sociales.

## Variable 5: Redes

Respecto a las redes de trabajo entre OSC o coaliciones se consideró necesario explorar los beneficios que las organizaciones comentan tener sobre el encontrarse en una coalición o red de organizaciones. A lo largo de los años se han desarrollado investigaciones sobre el análisis de redes y el análisis del capital social que estas generan, por lo tanto y como primer acercamiento, esta investigación opta por indagar aspectos básicos sobre la incorporación o no a las redes o coaliciones desde la percepción de los actores.

Algunos de los datos generales que arrojó el instrumento de medición es que solo el 52.38 %<sup>50</sup> comentaron formar parte de alguna red o coalición, mientras que el otro 47.61 % informa no pertenecer a alguna. Enfocándonos en las organizaciones que no pertenecen a una red, de las respuestas más comunes obtenidas respecto al por qué no se pertenecía a una red las organizaciones argumentaban la falta de congruencia entre los objetivos de las coaliciones y sus acciones, otro de los aspectos que sobresalieron fue el desconocimiento sobre redes que tengan intereses similares. Algunas organizaciones que habían tenido acercamiento con algunas redes comentaban que no consideraban una aportación importante, ya que en varias ocasiones la coordinación de agenda e intereses saturaba las reuniones o juntas, por lo tanto las organizaciones optaban por no pertenecer o formar parte de una red.

Sin embargo, aunque casi el 50 % de las organizaciones entrevistadas no se encontraban en alguna red, se optó por explorar la percepción de los beneficios o no de encontrarse en una red. Entre los testimonios sobre el tema se presentan los más sobresalientes se encontraron este tipo de respuestas: a) “a través de las redes se ha optado por desarrollar proyectos en conjunto que beneficien a la comunidad o zona donde trabajamos”; b) “es difícil que entre organizaciones nos pongamos de acuerdo para priorizar los temas que deberíamos trabajar (cada uno tiene sus

---

<sup>50</sup> Algunas redes mencionadas: Red Nacional de Cáncer infantil -Alianza Fronteriza, Red Viral Jóvenes (Nacional), CONFE-México (Discapacidad Intelectual), The Trust for the Americas; Vínculos y redes, A.C.; Quiera Fundación de la Asociación de Bancos de México A.C.; Red Salesiana de Centros Juveniles, Salesianos de Don Bosco, HACER Nacional/ Federación de Clubes de Migrantes de B.C./Club Boys and Girls/ Club de Niños y Niñas de México, Asociación Mexicana del Banco de Alimentos, SEMEFI/CASE International/Alianza Fronteriza/Ciudadanía competitiva, Coalición Pro Defensa del Migrante/Red ROCOM/ Foro Nacional de Migración, Consejo Nacional de Atención a personas con Discapacidad, Juntos Somos Su Voz/ Pedigree adóptame, Centro de tratamiento y grupos/ Estatal (La recta)

objetivos, metas, etc.), sin embargo, consideramos que el beneficio de las redes se encuentra en la fluidez de información sobre temas actuales, artículos científicos o académicos, que aborden la problemática que trabajamos, convocatorias nacionales o internacionales, etc.”, y c) “consideramos que la red nos ha fortalecido a través del intercambio de experiencias, en las reuniones, viajes, convenciones, etc. Es impresionante y enriquecedor el saber cómo otras organizaciones ya pasaron por la situación similar a la tuya y cómo le hicieron para salir adelante, [...] ello nos estimulan a crear lazos de empatía” (Profesionalización de las OSC en Baja California, entrevista semiestructurada, 2016).

En esta variable no se considera conveniente exponer aspectos de fortalezas o áreas de oportunidad ya que el acercamiento se brindó desde un plano explicativo de percepción, sin embargo, algunas de las conclusiones que llegamos en este aspecto es que al incorporar y ampliar los vínculos laborales con otras instituciones sociales, públicas, privadas etcétera, permite no solo coadyuvar con problemáticas en común si no también ampliar la gama de atención, así como la percepción o magnitud de la problemática/necesidad que atienden. Las redes de apoyo (entre OSC) han sido un claro ejemplo estudiado sobre los alcances y límites de estos vínculos de trabajo; la incidencia de políticas públicas, sociales, planes etc. Son claros ejemplos de la magnitud del trabajo y logros que algunas de estas redes han logrado crear. Por lo cual, es importante considerar incorporar mejores prácticas y manejos de las redes locales para optimizar su desempeño.

#### **Variable 6: Desarrollo de conocimiento**

Esta variable se centra en un primer acercamiento sobre el desarrollo de conocimiento por parte de las organizaciones analizadas con la finalidad de explorar las estrategias y medios que éstas utilizan para dar a conocer información especializada en y de su área.

Uno de los aspectos más sobresalientes en esta variable fue vislumbrar de qué manera las organizaciones emplean y aprovechan dicha información/conocimiento generado. Autores como Mazzotti (2008) contemplan aspectos de generación de conocimiento y a través de ello (junto con otras variables e indicadores) se categoriza a las organizaciones por generaciones. La importancia que la autora incorpora al proceso y desarrollo de conocimiento recae en el aspecto

de contribución a aspectos más complejos de la participación social. Es por ello que se considera la incorporación de dicha variable y analizar, de manera exploratoria, la instrumentalización y apropiación del conocimiento que las mismas organizaciones generan, lo que a su vez permitirá indagar en posibles contribuciones al desarrollo de política social o pública. Se considera necesario comentar que el análisis de esta variable, en la presente investigación, genera una contribución mínima ya que se limita a indagar primeros planos de los indicadores, mismos que pretenden coadyuvar al desarrollo de mejores instrumentos de medición (en este aspecto) para investigaciones futuras.

El análisis de la información recabada nos permitió observar que un gran porcentaje de las organizaciones cuenta con registros e información estadística básica sobre los usuarios/beneficiarios que atienden (90.457 %). Sin embargo, los resultados arrojaron que solo el 10 % de las OSCs analizadas utilizan esta información para desarrollar artículos científicos o informativos.

Mientras existe una polaridad entre organizaciones que obtuvieron niveles considerables de profesionalización en este indicador (observar las gráficas de anexo de este capítulo) existen otras que continúan sin potencializar este aspecto de las organizaciones. Parece ser que las organizaciones presentan un recelo por la información que se genera, misma que optan por no compartir, mucha de la información generada son aspectos estadísticos básicos (cuanta gente se atendió, cuantos beneficiarios, sexo, colonia, lugar de origen, etcétera), sin embargo, un gran porcentaje de las organizaciones comenta no sistematizar la información.

En este apartado nos gustaría exponer dos casos contrastantes respecto a la incorporación del desarrollo óptimo de información y sistematización, pero con fines diferentes:

Uno de los casos exitosos de sistematizar la información fue la “Organización Gente por los Animales”, quienes comentaron que la sistematización de las información les ha permitido coordinar esfuerzos con la Secretaría de Salud del Estado y analizar donde se dan los brotes de *Rickettsia* (zonas de Mexicali, una problemática de salud que se ha ido incrementando en los últimos años), así como sus programas de esterilización y la relación de las comunidades y/o

colonias donde participan más en estas campañas, les permite tener mejor acercamiento y programas de sensibilización y concientización sobre el maltrato animal.

Por otro lado, en este apartado se hace un pequeño paréntesis para considerar ciertos aspectos de los resultados obtenidos. Retomamos en esta variable el aspecto del autoconcepto y su posible influencia en esta variable. La concepción de tener clarificado los objetivos, misión, visión de una organización social recae en principios básicos que guiaran las acciones a futuro y su desarrollo de la organización dentro de la comunidad. Exponemos este ejemplo, ya que durante la investigación de campo se vislumbraron aspectos “fuera del área de confort” de lo que una OSC generalmente realiza, o para lo que se forma, la investigación científica.

Ejemplificando el caso de la OSC Conservación de Fauna del Noroeste, AC, se puede caracterizar como ejemplo de la importancia de vincular el desarrollo de información cualitativa y cuantitativa y el involucramiento con las comunidades. Uno de los objetivos de esta organización es realizar investigación que apoye a la conservación de la fauna del noroeste. Fue interesante analizar la perspectiva de académicos que abrieron una OSC con ese fin, indagando más acerca del tema, se les preguntó sobre la utilidad que han visto durante sus años de operación (considerando que la organización ha desarrollado varios artículos académicos referentes a la conservación de fauna), a lo que las personas entrevistadas comentaron que solo tienen como finalidad desarrollar artículos académicos. Los directivos reconocieron que no tenían un acercamiento con las comunidades donde se localizaban dichas especies y difícilmente conseguían recurso por proyecto que les permitiera hacer monitoreo para saber, a través de indicadores, la conservación de dicha especie. Este es un ejemplo que se consideró importante resaltar, ya que en micro escala podemos observar la brecha académica-social que a veces existe en estos casos. Las preguntas que se les hicieron a los académicos generaron una inquietud por desarrollar proyectos más incluyentes. De igual manera las personas entrevistadas reconocieron que desconocen aspectos organizacionales, que les permitiría generar un mayor impacto en su objeto de estudio (fauna). Se considera que una de las finalidades de brindar este ejemplo permitiría contemplar que el desarrollo de conocimiento de tinte académico es imprescindible, sin embargo, si no se tiene contacto o acercamiento con la comunidad tiene poco impacto. Lo que nos lleva a considerar que el hecho de solo generar

conocimiento no es suficiente para que una OSC genere un impacto dentro de la región o localidad.

Como parte de esta variable se considera necesario analizar el grado de adecuación de los recursos con que cuentan las OSC para la realización de sus actividades, y analiza la medida en que las organizaciones tienen acceso o disponibilidad a teléfono, fax, internet, correo electrónico y computadoras. Se considera que a través de los medios y las nuevas tecnologías de información y comunicación se han podido efficientizar aspectos de promoción e información, sobretodo en organizaciones de la sociedad civil. El 71.42 % mencionó contar con página *web*, del cual el 86.66 % menciona que el uso que le brinda a esta página es para difusión de información de la organización, actividades que realizan, lo utilizan como medio para rendición de cuentas, ya que ahí informan de actividades, donantes, gastos, transparencia, etcétera. Mientras que el otro 13.13 % comentó contar con una página *web*, pero que no la consideran como un medio importante para que informen sobre las actividades que realizan, ya que casi no se le da mantenimiento ni la actualizan. De las organizaciones que informaron que no contaban con página *web* fue porque no contaban con el recurso para mantenerla o desarrollarla; no obstante, cabe resaltar que la mayoría que si contaba con página no lo consideraba como un gasto extra, sino como una inversión, algo que daba más formalidad y por lo tanto renombre a la organización.

El 90.47 % de las organizaciones entrevistadas comenta sí contar con alguna red social. Los resultados informaron que el 100 % de las organizaciones entrevistadas utiliza Facebook, el 40 % Twitter. Solo el 15 % de las organizaciones entrevistadas utiliza más de 3 redes sociales (aparte de Facebook y twitter), como canales de podcast, YouTube, Instagram, LinkedIn, etc.

Cuando se les preguntó a las organizaciones acerca de las ventajas o beneficios que conlleva tener redes sociales; en su mayoría coincidieron en que eran medios de difusión inmediata, gratuitos, pero que la mayoría de la población a la que se querían acercar utilizaban estos medios. Entre otras respuestas, también cabe mencionar que servían para dar a conocer a la OSC, hacer campañas constantes vía electrónica, campañas de captación de donantes o de posibles usuarios/beneficiarios, empezar a generar lazos de confianza con la comunidad en general, etc.

A continuación se expondrá los aspectos que consideramos relevantes como áreas de oportunidad o debilidades y fortalezas.

**a) Fortalezas y Debilidades:**

- **(F) Medios de difusión electrónica:** Las organizaciones han ido incorporando paulatinamente medios de difusión inmediata para la exposición de sus logros, difusión de eventos, objetivos, solicitudes de recursos o donaciones. Como se comentó anteriormente, una de las fortalezas de las organizaciones es que aprovechan estos espacios públicos para informar y sensibilizar a la población sobre la problemática que se atiende. De cierta forma también lo utilizan como medio para acceder o tener mayor alcance a la población receptora o beneficiaria. Utilizar estos medios no solo les permite agilizar procesos, si no que al mismo tiempo economizar en aspectos de difusión.
- **(D) Generación de información:** En un plano general, la trascendencia de las viejas prácticas dentro de las organizaciones de la sociedad civil sale a flote en esta dimensión (se hace referencia solo a la generación de datos duros). Se considera esta como área de oportunidad ya que la mayoría de las organizaciones no sistematiza la información que generan quedándose en un plano básico de registro. Las organizaciones se quedan en un plano primordial donde “parece” ser que los datos e información los utilizan solo para la procuración de fondos o convocatorias gubernamentales. Debido a este desaprovechamiento del recurso (información especializada) y la falta de sistematización, las organizaciones no han podido desarrollar o utilizar la información para su contribución al diseño de políticas sociales/ locales, propuestas de ley o incidir en la agenda pública para enfrentar alguna problemática social. Si retomamos el tiempo de actuación que tienen algunas de las organizaciones (analizadas) entre 20 y 30 años de operación, la información básica generada (bases de datos y registro de beneficiarios/usuarios) y una aplicación optima (sistematizar la información) se hubieran podido desarrollar propuestas o programas a gran escala, coadyuvados de las redes en las que algunas se encuentran pudieran contrarrestar o coincidir entre patrones de fenómenos sociales o problemáticas que las organizaciones atiendan.

**b) Áreas de oportunidad**

- **Sistematización de información:** Debido a que la mayoría de las organizaciones entrevistadas cuenta con este aspecto mínimo (captura de información general de los usuarios), se considera como área de oportunidad en incentivar y fomentar la importancia del desarrollo y sistematización de la información obtenida. Contemplar aspectos de registro es una práctica que ha limitado a las organizaciones a generar información concisa sobre la problemática o necesidad que se está atendiendo, así como proyecciones o diagnósticos contextuales de las mismas. El 60 % de las organizaciones entrevistadas comentaron que la información que generaban solo era para contar con un registro (datos duros) de las actividades que se realizaban y el 25 % comenta que esta información la utilizan para desarrollar proyectos y solicitar recursos. Potenciar esta actividad considerada como “administrativa” coadyuvaría a la generación o de información contextual sobre las problemáticas y necesidades que éstas atienden, lo que a su vez permitiría a las organizaciones incidir en el desarrollo de política pública o social.<sup>51</sup> Aunque solo cerca de tercera parte de las organizaciones analizadas comenta realizar sistematización de la información (28.57 %), las mismas organizaciones coincidieron en que este aspecto les brinda una ventaja en el área de procuración de fondos a nivel nacional e internacional, tanto en instancias públicas como privadas, ya que se cuenta con elementos cualitativos de análisis que les permite exponer más allá de logros y metas, en algunos casos, pronósticos sobre las problemáticas o necesidades que atienden. Esto mismo les permite en un momento dado incidir u opinar en el desarrollo de políticas públicas locales.
- **Difusión de información:** Otra área de oportunidad en esta dimensión es considerar y aprovechar las tecnologías de la información y comunicación para dar a conocer ciertos aspectos cuantitativos sobre la problemática que se atiende. Aunque la mayoría de las organizaciones cuentan con Facebook como medio de comunicación (resultando ser el más eficaz por su rapidez y bajo costo de mantenimiento) deben considerar invertir específicamente en páginas web de las organizaciones, así como otros medios de difusión masiva, ya que de esta manera se podría ir generando un renombre; utilizar



estos medios como forma de difusión de la información así como informes anuales donde brinden aspectos de transparencia y rendición de cuentas.

**Gráfica 7. Desarrollo de información/ conocimiento**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

### **Variable 7: Vinculación interinstitucionales y programas gubernamentales**

Para el desarrollo de esta variable es necesario mencionar que el análisis se presenta sólo desde la perspectiva de las OSC, ya que por cuestiones de recursos económicos, humanos y de tiempo no se desarrolló un plan de entrevista a servidores públicos e instancias gubernamentales clave que trabajan directamente en el fomento de actividades de las OSC en instituciones locales y estatales.

Con la pregunta acerca de si tienen vínculos de trabajo en algún programa de desarrollo se pretendía conocer (si se contaba con algún vínculo de trabajo formal como lo hacen algunas OSC, como por ejemplo el Hospital de Salud Mental)<sup>52</sup>, si contaban con algún vínculo de trabajo formal, en qué consistía y cómo se había concretado dicho acuerdo. Las respuestas fueron desfavorables en este aspecto, ya que 71.42 % informó que no contaban con algún

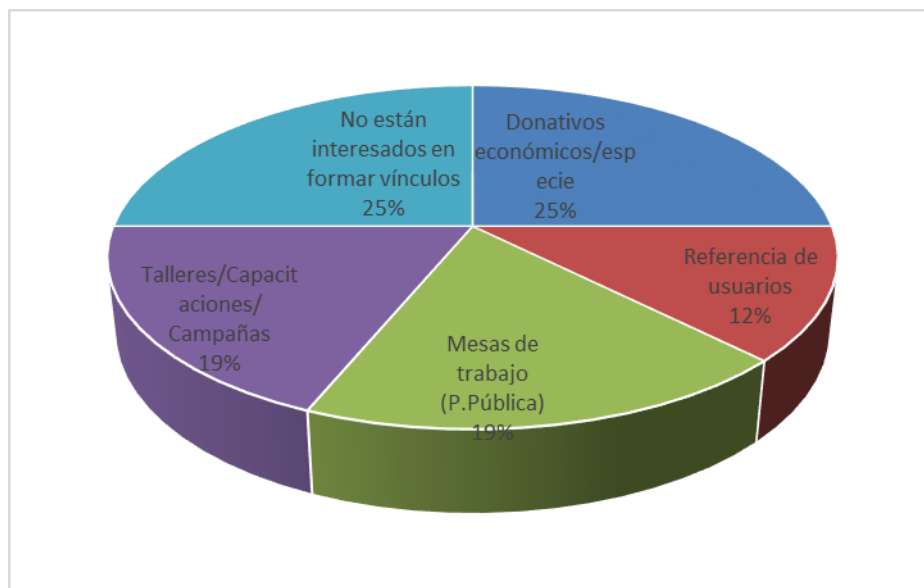
<sup>52</sup> Este hospital tiene un convenio de colaboración con el Hospital General de Baja California, mediante el cual se atendía a pacientes psiquiátricos en el HSMT y estos los subsidiaba el HG.

vínculo formal de trabajo y el restante 28.57 % informó que sus “vínculos laborales” se limitaban a las convocatorias por recurso público; pocas fueron las que mencionaron que el convenio era trabajar en conjunto en el **Consejo Estatal de Fomento a Actividades de las OSCs**. En este aspecto, es necesario informar que algunas OSCs consideraron que el Consejo Estatal de Fomento no convergía con opiniones u opciones que las organizaciones sociales del estado exponían. Mencionaban que éste estaba viciado y que solo se utilizaba para fines políticos.

Cuando se les preguntó de qué manera participaban con alguna instancia gubernamental las respuestas emitidas expusieron que el 69 % de las organizaciones que se cuenta con un vínculo más cercano con el gobierno estatal y solo el 31 % con el municipal. Es importante mencionar que las personas entrevistadas mencionaban que los vínculos eran deficientes, convocatorias con poca difusión y que casi no existía acercamiento por parte de “ellos” (el gobierno) hacia las organizaciones.

En la gráfica #26 se puede observar que de los temas donde más se trabaja en común son las mesas de trabajo para análisis de alguna ley estatal con el 19 % (dependiendo del objetivo social de la organización, pero los más destacados fueron salud y discapacidad). Otro de los temas mencionados era la convocatoria para talleres de diversa índole con el 19% (prevención del delito, protección civil, etc.). Un porcentaje importante (25 %) comentó que los vínculos eran temas relacionados con donativos en especie o económicos, así como referencias de usuarios. Es necesario mencionar que también un 25 % comentó que no consideraban importante contar con algún vínculo de colaboración con algún orden de gobierno local, ya que percibían que existe mucha negligencia, poco profesionalismo y falta de capacidad para atender ciertos temas o dar razón de programas, convocatorias, etc. Por lo cual, preferían solo entrar a convocatorias a nivel federal o privadas; otras organizaciones consideraban que no había alguna instancia gubernamental que atendiera el tema u objetivos de ellos por lo cual no priorizaban las alianzas.

**Gráfica 8. Tipo de participación**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

Otra punto interesante que surgió analizar la percepción de las organizaciones en cuanto al beneficio o no de colaborar con algún nivel de gobierno. El 85.71 % comenta que sí consideran que existe un beneficio, mientras que el 14.28 % restante no considera que exista algún beneficio, que primero se debe de trabajar en los canales de comunicación para poder concretar agendas de trabajo.

De las organizaciones que consideraron que existía un beneficio, este consistía en tener mayor impacto en los beneficiarios/comunidad, ya que al convocar en campañas (salud, educación, prevención, etc.) la comunidad reconoce a las organizaciones que trabajan ciertos temas, así como les brinda un mayor nivel de confianza al ser convocadas o presentarse con instituciones gubernamentales. Sin embargo, algunas organizaciones también mencionaron que este impacto se puede mejorar al trabajar en un plan o programa que evite la duplicación de labores entre gobierno y sociedad civil.

También podemos observar que aún existe un alto nivel donde se limitan las colaboraciones con instituciones gubernamentales en el apoyo de recursos económicos y donaciones en especie (28 %).

A continuación se expondrán los aspectos que se consideraron fortalezas y áreas de oportunidad en esta dimensión de análisis.

#### **a) Áreas de oportunidad**

En esta dimensión (como se analizó desde la percepción de las organizaciones) parece analizarse percepciones polarizadas donde por un lado existen fuertes convenios y trabajo en equipo con las instancias gubernamentales y por otro lado la relación es nulo. En cualquiera de los dos casos podemos observar que algunas respuestas coinciden respecto a los beneficios respecto a la colaboración con las instancias gubernamentales los cuales se reflejan en: “generar mayor impacto si se participa a través de sus programas o campañas”.

Se considera que a través del análisis de las respuestas obtenidas una de las posibles áreas de oportunidad en esta dimensión se podría brindar en que se trabaje en una agenda en conjunto (organizaciones civiles e instituciones *ad hoc* para cada área) que permita generar convenios de colaboración y trabajo donde las organizaciones puedan conocer las capacidades y competencias de cada área y viceversa, para ello se considera pertinente que también se analice la percepción de las instancias gubernamentales (competentes) que permitan indagar cuales son los aciertos o las problemáticas de las posibles rupturas o brechas entre el trabajo en colaboración con las OSCs.

### **Variable 8: Capacitación y Desarrollo**

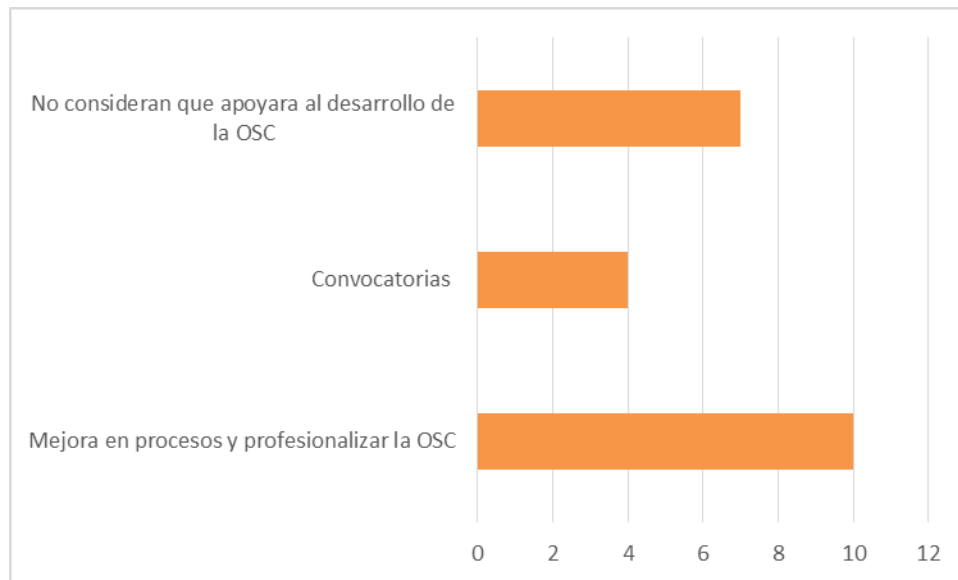
El interés por esta dimensión se dirigió a analizar el papel de los gobiernos locales en la profesionalización de las OSC en Baja California, a través de los “ojos” de las organizaciones y su experiencia en convocatorias, capacitaciones, talleres, etcétera. Los resultados del análisis fueron los siguientes:

Un gran porcentaje (95.24 %) informó tener conocimiento sobre los programas de capacitación y desarrollo que ofrecen las instancias gubernamentales, así como un 100 % confirmó haber participado en alguna capacitación que estas mismas instancias ofrecían. Asimismo, los resultados arrojaron que el 49 % de la participación a través de estos talleres o capacitaciones

se da por parte del gobierno estatal y el federal con un 29 %. Una de las respuestas sobresalientes en el análisis, por parte del personal directivo que se entrevistó fue que consideran que existe poco interés por parte de los gobiernos locales (municipio) de participar en este tipo de actividades. De hecho hubo respuestas comunes en los entrevistados en los tres municipios entrevistados, quienes reclaman atención e interés por parte de los gobiernos locales para poder desarrollar agendas de trabajo en conjunto, así como la asignación de más recursos a estas áreas o causas sociales.

Respecto al análisis sobre el aprendizaje que adquirieron y cómo lo replicaron a la organización o la información brindada en apoyo al desarrollo de la organización las respuestas fueron las siguientes: En la gráfica #29 se puede observar que en su mayoría (47.61 %) de las organizaciones entrevistadas considera que los talleres o capacitaciones apoyaron a mejorar los procesos (sobre todo los administrativos), apoyo en vislumbrar y perfilar el quehacer de las OSC a través de la profesionalización como meta, mejorar la atención y ser más eficientes en el trabajo y administración de recursos. Asimismo, el 19.04 % considera que los talleres y capacitaciones han apoyado en la elaboración de programas (convocatorias), ya que les facilita cómo hacer el llenado de los formatos gubernamentales. Por otra parte, el 33.33 % no considera que los talleres/capacitaciones hayan apoyado al desarrollo o mejora de la organización; en cuanto a profesionalización, comentan que las pláticas o capacitaciones son muy superficiales, donde solo se muestra el “ideal” de lo que “debería ser la organización”, pero pocas capacitaciones les dicen cómo llegar a ese modo de acción. En ese porcentaje se incluyen los directivos que consideran que las personas que brindan estas capacitaciones no cuentan con la capacidad técnica ni teórica para transmitir ese conocimiento. Aun así, estas mismas organizaciones reconocen que la profesionalización dentro de las organizaciones debe ser un hecho que apoyara a mejorar su acción en el exterior y para lograrlo se inscriben a otro tipo de capacitaciones con instancias privadas.

**Gráfica 9. Opiniones de los programas de capacitación**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

### **Variable 9: Transparencia y rendición de cuentas**

La finalidad de incorporar esta variable es analizar los modelos y procesos organizacionales, identificar los mecanismos o métodos que las organizaciones incorporaban a su quehacer social para cumplir con aspectos de transparencia y rendición de cuentas.

Como aspecto descriptivo general, el 81 % de las organizaciones consideraba necesario elaborar reportes anuales, presentarlos ante patrocinadores, sociedad en general, beneficiarios y personal de la organización a manera de exponer logros, metas cumplidas, retos, pero comentan también que esto les apoya a generar confianza en la ciudadanía y donantes al ser transparentes en sus acciones y rendir cuentas sobre los costos de los programas que desarrollan. Del 19 % restante que no consideró necesario desarrollar este tipo de informes o reportes comentaba que estos aspectos no era prioridad para las mesas directivas, presidentes, etc. Así como no se contaba con personal para desarrollar este material, por lo que le quitaba mucho tiempo a los directivos y hacía desatender otras áreas más prioritarias.

Coincidiendo con las organizaciones civiles respecto a que el desarrollo de este tipo de material es crucial para generar y desarrollar lazos de confianza no solo con donantes o usuarios de servicios, si no con la ciudadanía en general. Considerando escenarios fatalistas en los que la población decide “dar limosna” en vez de apoyar a una OSC, debido a los niveles de desconfianza que existen, pro que el incorporar más y mejores actividades de transparencia y rendición de cuentas es un paso irrefutable en las organismos civiles.

Otro aspecto analizado en esta dimensión fueron aspectos de compromisos y responsabilidad fiscales (auditorías, reportes fiscales, etcétera). En general, todas las organizaciones civiles que se analizaron en esta investigación comentaron que cumplían con esta responsabilidad fiscal (ya que para la obtención y mantenimiento del CLUNI o el status de Donataria autorizada las organizaciones deben de cumplir estrictamente con este tipo de responsabilidades anualmente).

En este aspecto la diferencia que resalto ante la población analizada fue que las organizaciones que se encontraban bajo estándares de calidad o certificaciones realizaban (aparte de los reportes financieros anuales) también auditorías externas. Una de las respuestas que sobresalieron en esta dimensión fue que algunas organizaciones no consideraban necesario desarrollar ciertos tipos de requerimientos.<sup>53</sup> Por último, en esta dimensión es importante mencionar que algunas organizaciones se excusan a través de qué tan pequeña o grande sea para cumplir con requisitos fiscales, normativos, administrativos, organizacionales, etc.

A continuación se expondrán los aspectos de fortalezas y áreas de oportunidad que se consideran en esta dimensión:

**a) Fortalezas y áreas de oportunidad**

- Fines de la transparencia y rendición de cuentas: Se considera como fortaleza que las organizaciones utilicen este aspecto para ir “más allá” de reportes e informes a donatarios, considerando que retoman estas estrategias como métodos de generar mayor confianza en la ciudadanía, lo que causa que la organización adquiera un mayor renombre entre la población e instituciones públicas y privadas. El efecto dominó de un

---

<sup>53</sup> A lo largo del documento se han expuesto este tipo de respuestas en algunas organizaciones donde consideran que el “tamaño” (considerado por el personal) de la organización no requiere o justifica este tipo de esfuerzo administrativo.

aspecto administrativo se ve reflejado favoreciendo a las organizaciones que optimizan este tipo de requerimientos.

- **Se considera como área de oportunidad la optimización de aspectos** transparencia y rendición de cuentas, ya que, considerando la falta de recursos económicos y humanos son aspectos que han permeado el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones deben de retomar el control y la confianza no solo de los usuarios y/o donadores, si no de la población en general ya que la reforzar este tipo de aspectos contribuiría a un mejor desarrollo integral de la organización y aspectos de confianza como las comunidades.

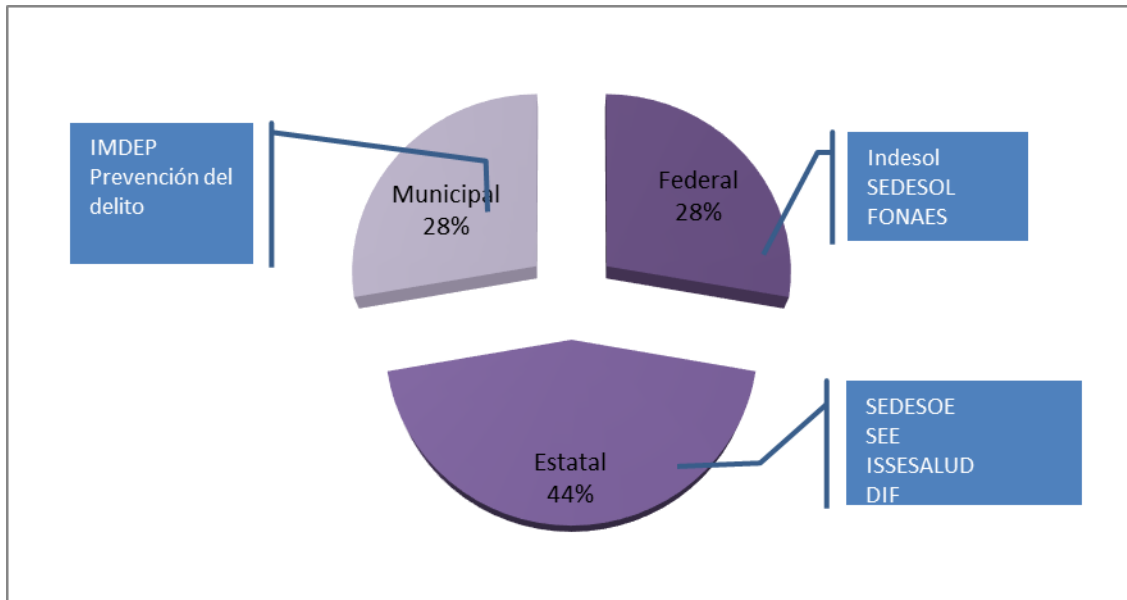
#### **Variable 10: Articulación de acciones con órganos gubernamentales**

La finalidad de análisis de esta variable es examinar los vínculos de trabajo o alianzas existentes entre las organizaciones de la sociedad civil y las instancias gubernamentales, explorar con cuales órganos de gobierno se tiene mayor participación, temáticas que se trabajan en conjunto, así como las estrategias que se desarrollan para que se den estos vínculos. Es importante mencionar que esta dimensión se analizó desde la perspectiva de las organizaciones.

Uno de los resultados que más sobresalieron en esta dimensión fue analizar la percepción de la vinculación con órganos gubernamentales, la cual no se muestra muy gratificante por parte de las OSCs. Se expuso que un 44 % de las organizaciones tiene mayor acercamiento y relación con organizaciones a nivel estatal; cabe mencionar que durante las entrevistas, las organizaciones expresaron el descontento con los gobiernos e instancias locales (municipales), ya que no consideran que se les dé el tratamiento debido. Por el contrario, expresaron grafos de satisfacción al momento de vincular acciones con que las instancias federales, consideraban que estas contaban con mayores capacidades institucionales que se reflejaban en un personal más capacitado y apto para referirlos o guiarlos en dudas sobre convocatorias o algún otro aspecto.



**Gráfica 10. Instituciones públicas vinculadoras**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

Respecto a los temas y áreas donde tuvieron mayor vinculación o colaboración, los entrevistados mencionaron que dependía del área u objetivo social de la organización (prevención del delito, nutrición, campañas de vacunación, etc.). Al respecto, uno de los resultados que pueden considerarse más importantes en esta dimensión fue analizar posibles escenarios y/o actividades que las organizaciones propusieran para mejorar los canales de comunicación, relaciones entre sí, así como el trabajo en conjunto.

Una de las respuestas más comunes entre los entrevistados fue que se debía cambiar la percepción que las instancias gubernamentales tenían sobre las OSC, entre las que cabe citar algunas de las respuestas relativas a la percepción, coordinación y prácticas clientelares: a) “Deben dejar de vernos como si nos dieran limosna, los servidores públicos deben de tener más capacidad y eficiencia para atender a las organizaciones”; b) “Coordinar agendas de trabajo para evitar la duplicación de labores; si las instancias gubernamentales se acercaran más a nosotros y supieran lo que hacemos, nos podrían dar el recurso que utilizan ellos para hacer la misma labor”, y c) “Desarrollar menos prácticas clientelares por los partidos políticos en turno.

Es inoportuno que durante los cambios de administraciones se pierdan los vínculos de trabajo con las organizaciones de la sociedad civil” (Profesionalización de las OSC en Baja California, entrevista semiestructurada, 2016).

Algunas organizaciones referían estrategias sobre sensibilización/ concientización y capacitación a los servidores públicos en algunos temas específicos, como cuando se atienden problemáticas de violencia intrafamiliar, etc., como por ejemplo: a) “Dar más recursos económicos a las OSC, acercarse más a nosotros para que vean lo que hacemos y así no sean tan burocráticos a la hora de repartir el dinero”, y b) “Comunicación de manera más eficiente entre las instituciones de gobierno y las OSC, también que existan menos procesos burocráticos en el gobierno” (Profesionalización de las OSC en Baja California, entrevista semiestructurada, 2016).

No obstante, es importante señalar que las organizaciones **no** mencionaron acciones que ellas podrían realizar para mejorar los lazos y vínculos de acción, todas las respuestas fueron referidas a actividades y acciones que le *“correspondían al gobierno hacer”*.

Otro de los aspectos analizados fue la importancia que las organizaciones brindaban a la vinculación con las instituciones de gobierno. Entre las respuestas en las que más coincidieron las organizaciones entrevistadas: a) “La problemática que nosotros atendemos es multifuncional, por lo cual y dentro de esa lógica debemos actuar en conjunto para ser más eficientes”; b) “Es importante vincularnos porque, si consideramos que nosotros trabajamos cierta problemática o necesidad social, eso nos hace expertos/especializados en el área, de esta manera podemos trabajar en conjunto y desarrollar política pública sobre determinadas problemáticas en contextos locales” (Profesionalización de las OSC en Baja California, entrevista semiestructurada, 2016).

Por otro lado, un gran porcentaje (57.47 %) de OSC entrevistadas comentaron que “son importantes los vínculos porque ellos [el gobierno] son los que dan los recursos económicos para que nosotros podamos trabajar. Si estos vínculos mejoraran tendríamos más dinero” (Profesionalización de las OSC en Baja California, entrevista semiestructurada, 2016).

**a) Fortalezas**

- Propuestas para agendas de trabajo en conjunto: Aunque la investigación identifica la fuerte inconformidad que existe por parte de las OSCs analizadas con las instancias gubernamentales locales, se considera que una de las fortalezas con las que se cuenta en esta dimensión, en conjunto, son las propuestas para agendas de trabajo con los órganos de gobierno correspondiente. Existe una idea arraigada por parte de las organizaciones “viejas” donde se considera que los vínculos son importantes porque son las que deslindan los recursos económicos. En cambio, las organizaciones “nuevas” están conscientes del esfuerzo y trabajo que requieren los cambios sociales por lo cual consideran que coordinar esfuerzos con las instituciones gubernamentales, estas potenciarían el impacto.

**4.4 Representación “cuantitativa” de un proceso cualitativo**

En este apartado se expondrá un análisis descriptivo radial de las variables retomadas para el análisis (la sistematización de la información de este tipo de análisis se encuentra en el apartado metodológico), posteriormente se incorpora una comparación de casos entre aspectos de profesionalización y OSCs que resaltaron en el estudio y finalmente se concentra (de manera general) en aspectos de fortalezas y debilidades de las OSCs analizadas.

**Tabla 14. Porcentaje de profesionalización OSC Tijuana**

<b>Tijuana</b>		
<b>OSC</b>	<b>Tiempo de Operación</b>	<b>Nivel de profesionalización</b>
<b>Centro de Rehabilitación Amanecer</b>	16 años	40.98 %
<b>Fundación Castro Limón</b>	12 años	86.88 %
<b>Fundación Qué Transforma</b>	8 años	70.49 %
<b>Talleres Pro Discapacidad</b>	15 años	16.39 %
<b>Proyecto Salesiano</b>	29 años	55.73 %
<b>Club de Niños y Niñas</b>	8 años	81.96 %
<b>Tijuana Innovadora</b>	7 años	52.45 %

Dando un promedio total de profesionalización en general de las Organizaciones de la Sociedad Civil analizadas del Municipio de Tijuana= **57.84**

**Tabla 15. Porcentaje de profesionalización OSC Ensenada**

<b>Ensenada</b>		
<b>OSC</b>	<b>Tiempo de Operación</b>	<b>Nivel de profesionalización</b>
<b>Banco de Alimentos Ensenada</b>	11 años	59.01 %
<b>Conservación de Fauna del Noroeste</b>	5 años	32.78 %
<b>Casa Albergue para Niños</b>	21 años	62.69 %
<b>Fundación Pro Trasplantes</b>	13 años	57.37 %
<b>Fundación Mujer y Desarrollo</b>	9 años	44.26 %
<b>Instituto de Derechos Humanos Indigentes y Migrantes</b>	26 años	27.86 %
<b>Asociación San Rafael, Municipio Metratonoc</b>	15 años	19.67 %

Dando un promedio total de profesionalización en general de las Organizaciones de la Sociedad Civil analizadas del Municipio de Ensenada= **43.37**

**Tabla 16. Porcentaje de profesionalización OSC Mexicali**

<b>Mexicali</b>		
<b>OSC</b>	<b>Tiempo de Operación</b>	<b>Nivel de profesionalización</b>
<b>Centro de Investigaciones Culturales y Comunitarias</b>	9 años	18.03 %
<b>Albergue para Menores Migrantes</b>	27 años	52.45 %
<b>Fundación UABC</b>	9 años	83.60 %
<b>Amigos de los niños en acción</b>	8 años	47.54 %
<b>Gente por los Animales</b>	10 años	73.77 %
<b>Todos Somos Mexicali</b>	7 años	77.04 %
<b>Oasis del Desierto de Mexicali</b>	20 años	59.01 %

Dando un promedio de profesionalización en general de las Organizaciones de la Sociedad Civil analizadas del Municipio de Mexicali= **58.77**

A partir de estos la concentración de estos datos se consideró pertinente exponerlos siguientes aspectos adicionales que surgieron a través de la investigación:

1. Exposición de casos opuestos

En este apartado nos gustaría exponer aspectos de convergencias y divergencias a través del análisis de las organizaciones que mostraron mayor y menor “promedio/porcentaje” de profesionalización en cada municipio, para posteriormente examinar si existen comportamientos convergentes entre las mismas, lo que nos apoyaría a considerar aspectos que obstaculizan la profesionalización.

- **Tijuana: Fundación Castro Limón (86.88 %) – Tall Pro Dis (16.39 %)**

En el contraste entre la organización que exhibe mayor nivel y la de menor nivel de profesionalización, podemos observar como aspecto general que las dos organizaciones se encuentran en un rango medio de antigüedad (12 y 15 años respectivamente), sin embargo, la disparidad entre los niveles de profesionalización alcanzados saltan a la vista. Al analizar los gráficos anexos a este mismo capítulo podemos observar, de manera muy práctica, que el aspecto donde mayor “convergencia” (variable) es la parte de vínculos interinstitucionales y programas gubernamentales, podemos observar que ambas organizaciones han incorporado estrategias de vinculación con algunos órganos gubernamentales (este aspecto difiere entre locales y federales o estatales). En el caso de Tall Pro Dis podemos observar que debido a trabajo cercano con el gobierno municipal y estatal han podido gestionar recursos públicos tanto económicos como en especie (terrenos, asesorías, etc.) para poder llegar a tener la gran infraestructura con la que la organización cuenta (revisar anexo fotográfico), a pesar de la falta de desarrollo se ha logrado perdurar en el tiempo. Por el otro lado, en cuanto a la Fundación Castro-Limón (FCL), podemos observar que ha sido el ejemplo de muchas de las organizaciones de la región en cuanto a estructura y desarrollo institucional con que cuenta. Esta organización fue una de las pioneras en incorporar en sus procesos aspectos de estándares y certificaciones internacionales (ISO 9000), sin embargo, en el aspecto con el cual converge con la otra organización podemos ver que existen posturas diferentes (este análisis se llevó a cabo incorporando la parte de la percepción documentada en la entrevista). Durante las

entrevistas con los directivos de las organizaciones, resaltaron aspectos de “conveniencia” y prácticas clientelares respecto a la variable mencionada previamente. Para la FCL se consideraba necesario vincular acciones y trabajo con órganos gubernamentales, sin embargo, denotaban un aspecto trascendental, la “independencia”. La organización consideraba que si vinculaban acciones se podrían generar grandes cambios no solo en la temática que la misma organización trabaja, sino para el mundo de las OSCs en la región, como por ejemplo, desarrollo de política pública/social, etcétera. Por otro lado, los aspectos de crecimiento de Tall Pro Dis se conjeturaron con los cambios de administración pública, así como la dependencia de los recursos hacia los mismos y a la comunidad.

- **Ensenada: Banaen (59.01 %)- Asociación San Rafael Municipio Metratonoc (19.67 %)**

En este caso, podemos observar que son organizaciones de mediana edad (11y 15 años respectivamente). Aunque Ensenada fue el municipio que salió con menor promedio de profesionalización las organizaciones parecen demostrar estrategias diferentes a las de los otros dos municipios analizados. Podemos observar en las gráficas radiales 21 y 27 que no hay aspectos que converjan mucho entre estas dos asociaciones. El tema de desarrollo comunitario es un aspecto muy presente dentro de estas OSCs, por una parte la asociación San Rafael (que trabaja derechos humanos de personas indígenas) expone una fortaleza entre sus elementos directivos, la capacitación y desarrollo, aunque es una organización chica (3 empleados) es una organización que ha logrado perdurar a lo largo de los años y el aspecto más destacable es el aprovechamiento de recursos públicos (capacitación) para adentrarse en los temas de derechos de las personas indígenas y la profesionalización de las OSCs. La organización ha desarrollado aspectos de identidad, los cuales les han permitido exigir derechos y recursos para su causa social, sin embargo, la falta de atención por todos sus miembros directivos y recursos económicos han sido aspectos que han limitado su desarrollo. Por otro lado, la organización de Banco de Alimentos de Ensenada (Banaen) es parte de un órgano concentrado de Bancos de Alimentos a nivel nacional, por lo tanto la organización cuenta con aspectos organizacionales “cubiertos” debido a que se rigen por procesos, proveedores y donadores similares, se

considera que una de las mayores debilidades de la organización es la poca articulación de acciones con los órganos gubernamentales, así como el desarrollo de conocimiento.

- **Mexicali: Todos Somos Mexicali (77.04 %)- Centro de Investigaciones y Acciones Culturales y Comunitarias (18.03 %)**

Aunque las dos organizaciones coinciden en algunos aspectos relativos a los objetivos sociales (TSM trabaja aspectos de desarrollo comunitario y promoción a la ciudad y CIACC trabaja con aspectos de desarrollo humano y educativo con hijos de jornaleros agrícolas), se puede observar en los gráficos radiales 28 y 33, así como en el análisis de las entrevistas que las estrategias que incorporan para el desarrollo institucional son completamente diferentes. Por un lado, podemos observar que ambas organizaciones son jóvenes (7 y 9 años respectivamente), ambas también coincidieron en que el personal contratado es poco (2 a 3 personas) y son dirigidas por personal especializado y capacitado en el área (comunicólogos, abogados, docentes), entonces ¿Cuál es el aspecto donde resalta la profesionalización en ambas organizaciones? Por una parte, podemos observar que en TSM existe una amplia estrategia organizacional y de vínculos de trabajo con la comunidad. Siendo uno de los objetivos de la organización la limpieza y promoción de la ciudad de Mexicali, la organización se ha enfocado en desarrollar alianzas estratégicas, sector empresarial y comunitario específicamente, los cuales han coadyuvado a que en poco tiempo sea una de las organizaciones con mayor crecimiento, en términos de profesionalización en Mexicali. Por la parte interna de la organización se observa que cuentan con aspectos estructurados, toma de decisiones horizontales, así como una amplia capacidad de desarrollo de información específica sobre la problemática que se atiende. Aunque aún cuenta con debilidades muy específicas como desarrollo de alianzas con organizaciones civiles, así como atención en el área de capacitación y desarrollo, la organización ha optado por concentrar sus fortalezas y recursos conforme a las oportunidades y difusión de acciones que han realizado.

En cambio, CIACC ha generado aspectos de dependencia de recursos a proyectos por convocatorias a nivel federal, lo que lleva a la organización a estancarse en el aspecto del “trabajo mientras tenga proyectos”. A diferencia de TSM, la organización no cuenta con personal contratado al 100 % que pueda apoyar en el seguimiento o procuración de fondos. Por

la parte del análisis desde la perspectiva de los actores, se mostraba un gran descontento con los órganos de gobierno locales, por lo cual se decidía aplicar solo en convocatorias federales. No se consideraban fortalezas como las mismas madres de los niños indígenas o la capacidad de empoderamiento de las comunidades para brindar continuación a los programas. Otro aspecto es que la organización no contemplaba incorporar estrategias de difusión sobre las acciones y proyectos que se realizaban, la OSC no contaba con página web o alguna red social donde la población pudiera apreciar o percatarse de los esfuerzos y logros que se emplean para trabajar con estas comunidades.

## 2. Relación entre tipo de acción de las OSCs y su nivel agregado de profesionalización:

Respecto a este punto podemos observar que no existe una relación clara entre el área o la acción que las OSCs realizan y su nivel de profesionalización por parte de las organizaciones que analizamos. Sin embargo, se coincidió entre las organizaciones que cuentan con mayores estándares de profesionalización (en la muestra no representativa analizada) fueron organizaciones de tinte comunitarias (educación, ecología, promoción a la comunidad, etc.). Así como también resaltó la coincidencia de que las organizaciones con estos fines sociales son organizaciones jóvenes (menos de 13 años), lo cual nos expone a un patrón entre acciones y estrategias contempladas en las organizaciones más jóvenes para lograr estándares más allá del asistencialismo, así como prácticas sociales más estructuradas y complejas en cuanto al abordaje de las temáticas sociales que deciden atender (Cáncer, protección a animales, medio ambiente, alimentación, promoción a la ciudad, entre otras).

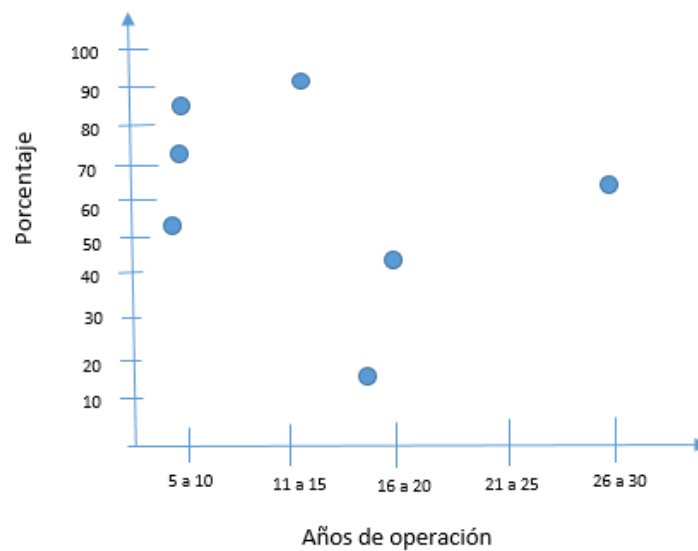
## 3. Relación existente entre el número de años de operación de las OSCs y los indicadores de profesionalización:

En las tablas expuestas anteriormente (15,16 y 17) podemos observar que las organizaciones que presentan mayor nivel de profesionalización (según los modelos y variables utilizadas) se presentan entre organizaciones de baja y mediana “edad” o tiempo de operación, entre 7 y 12 años de operatividad. Considerando que son organizaciones relativamente nuevas y en base a los resultados expuestos en las entrevistas, se observa que son organizaciones que cuentan con



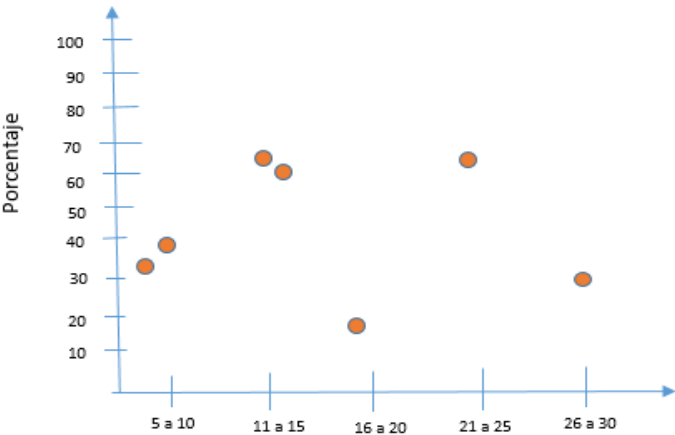
liderazgos jóvenes y una amplia gama de profesionales de diferentes especialidades (comunicólogos, psicólogos, trabajadores sociales, administradores, contadores). En otro nivel de análisis podría relacionarse que este nuevo campo de acción, que incorpora a población joven-adulto profesional ha venido a incorporar procesos y estrategias nuevas para el campo de las OSCs. Esto coincide en los casos de Tijuana y Mexicali. Siendo Ensenada el municipio con menor nivel de profesionalización en sus organizaciones la escala de tiempo de operación y la profesionalización sube en organizaciones de mediana a avanzada “edad” de 13 años a 25 años.

**Gráfica 11. Años de operación y nivel de profesionalización Tijuana**



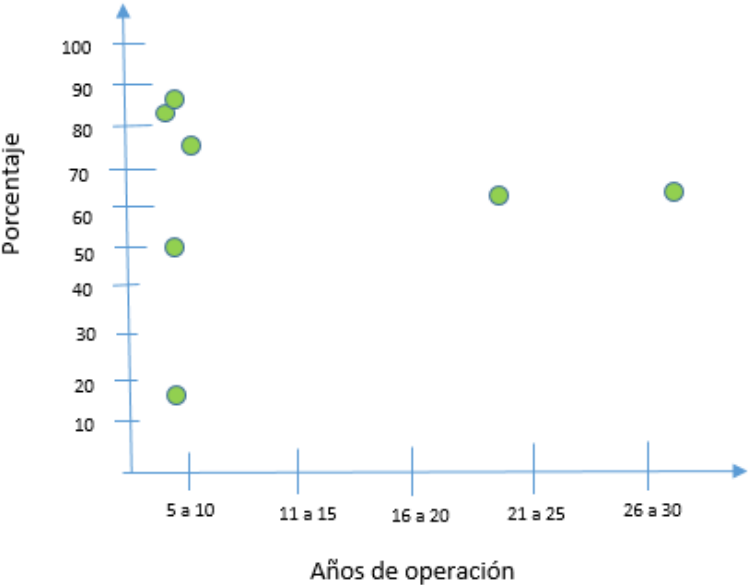
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 12. Años de operación y profesionalización de las OSCs Ensenada**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 13. Años de operación y nivel de profesionalización Mexicali**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

En las gráficas 11, 12 y 13 se puede observar que existe una concentración de organizaciones jóvenes y con mayores “niveles de profesionalización”, aspecto que aplica para los tres municipios.

#### 4. Relación entre la capacidad institucional e indicadores específicos de profesionalización:

Respecto a la capacidad institucional se hace referencia a la infraestructura y personal activo (laboral) de la organización, ya que fue uno de los aspectos muy señalados en las organizaciones respecto al número de empleados y el cumplimiento o incorporación de estrategias administrativas estratégicas, se consideró pertinente desarrollar una pequeña reflexión descriptiva sobre el tema. El análisis de los resultados obtenidos expuso una relación a la alza entre organizaciones que contaban con mayor número de empleados fijos. Sin embargo, resaltaron casos (en las organizaciones con menor tiempo de operatividad) que cumplían con altos estándares de profesionalización y contaban con poco personal de planta.

#### 4.3 Análisis general de fortalezas y debilidades de las OSCs de Baja California

Dentro del panorama general se puede reflexionar sobre las posturas, disposición e innovación que las organizaciones de la sociedad civil analizadas en este estudio incorporan a su faena para cumplir los objetivos sociales de cada una; sin embargo, se considera que las áreas de oportunidad o debilidades que resaltan en las OSC analizadas son un patrón general entre las mismas. A continuación se expondrá en términos generales estas dos áreas; posterior a ello (en el capítulo V) se desarrollarán las sugerencias y conclusiones de las mismas.

##### **Fortalezas**

Algunas de las fortalezas a considerar, según los modelos teóricos y el análisis implementado, adecuado a la profesionalización de las OSC en Baja California, se puede concretar lo siguiente:

- Las OSC bajacalifornianas incorporan modelos de actuación establecidos por instancias gubernamentales (federales), así como instituciones internacionales; la disposición de integrar y ampliar el espectro de actuación es considerado como uno de los primeros pasos para que una OSC se profesionalice. Sin embargo, se considera que se deben de fomentar modelos de fortalecimiento que permitan a las organizaciones desarrollar un mejor auto concepto sobre su actuación en la sociedad, así como en el desarrollo local.
- Las estrategias de captación e incorporación de personal voluntario han ido evolucionando, por lo cual podemos encontrar personal voluntario en las organizaciones que han prestado más de 10 años de servicio. Considerar que estos métodos de captación cada vez van incorporando nuevos perfiles (como profesionistas), abre la oportunidad de anexar modelos multidisciplinarios, lo que beneficiaría a los usuarios de los servicios.
- Cada vez se van integrando nuevas estrategias para la diversificación de las fuentes de financiamiento.
- El crecimiento del sector ha generado que instancias públicas y privadas abran un nuevo mercado interno de profesionales, capacitadores y replicadores de información en el área de fortalecimiento de capacidades, lo que ha permitido que las organizaciones opten por incorporar modelos organizacionales de tipo empresarial-industrial (certificaciones) para mejorar los estándares de calidad y servicios. Se puede observar que esta inquietud se presenta en organizaciones más jóvenes, las cuales pueden ser en un futuro un ejemplo para el desarrollo de modelos de actuación para otras nuevas generaciones de OSC en la región.

## **Debilidades**

En este punto se optara por analizar las debilidades y posibles sugerencias para que se retomen aspectos prácticos que apoyen al sector social en la región:

- Estructura organizacional: Aunque es un área que se encuentra en constante cambio debido a las “modas” teóricas estructurales, podemos observar que existe un desfase entre ciertos aspectos estructurales, confusión sobre las conceptualizaciones teóricas y cómo llevarlas a la práctica, lo cual ha repercutido al momento de tratar de incorporar

estrategias organizacionales (planeación estratégica), de gobernanza (gestión asociada, rendición de cuentas) y demás. La idea de mencionar esta brecha entre la teoría y la práctica es considerar “dar un paso atrás” e iniciar con lo básico (fase informativa) para que de esta manera las organizaciones puedan incorporar de manera paulatina dichas estrategias “bien implementadas”.

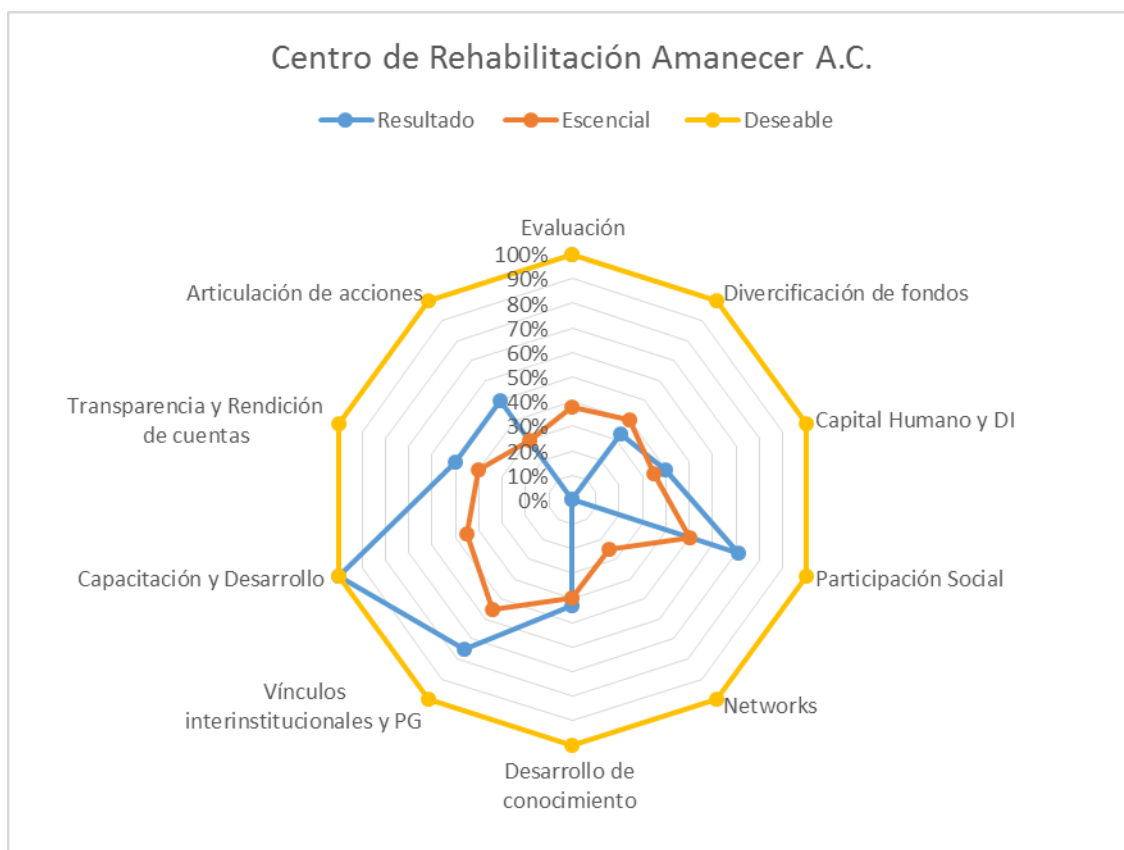
- **Transparencia y rendición de cuentas:** Cuando se analiza la parte “objetiva” del estudio y se cuestiona sobre herramientas y/o estrategias para proceder conforme estas normas se puede observar que al igual que en los modelos, procesos o estructuras las organizaciones se mostraban excesivamente positivas al puntualizar su evolución en este ámbito. Aunque existen ciertos aspectos incorporados, es claro que aún existe un largo camino por recorrer ya que, al igual que otros aspectos de la profesionalización, la transparencia y rendición de cuentas se incorpora como respuesta a diferentes elementos externos a las organizaciones (requisitos de proyectos, etc.).
- **Alianzas- Redes:** Aunque existen múltiples ejemplos de colaboración entre organismos de la sociedad civil, instituciones públicas y privadas en el país, en las organizaciones analizadas no se puede converger en el mismo sentido. La evolución no ha sido óptima debido a que es necesario un cambio de actitud por algunas organizaciones si consideramos que uno de los elementos clave para que se desenvuelvan y actúen los vínculos y redes de organizaciones debe de existir predisposición de trabajo y desarrollar estrategias de colaboración. De esta manera se podrá percibir los alcances y límites de las redes de organizaciones.

## Anexos de capítulo IV

En este apartado me gustaría hacer una aclaración sobre el anexo del capítulo IV. Anteriormente se pudo observar que el análisis de las variables, exposición de datos, fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad se desarrollaron de manera general, salvo por alguna exposición de casos como ejemplo, sin embargo como sentido de corresponsabilidad de mi persona (como investigador y profesionista) se optó por desarrollar el análisis radial a nivel de individual (podrán encontrar 21 gráficas de las organizaciones analizadas) ello con la finalidad de que las organizaciones que participaron en el proceso de investigación puedan observar de una manera más práctica los resultados de su análisis y que los mismos coadyuven al entendimiento y desarrollo de sus organizaciones. Cabe mencionar que la metodología de este proceso se encuentra expuesta en el capítulo metodológico (sistematización).

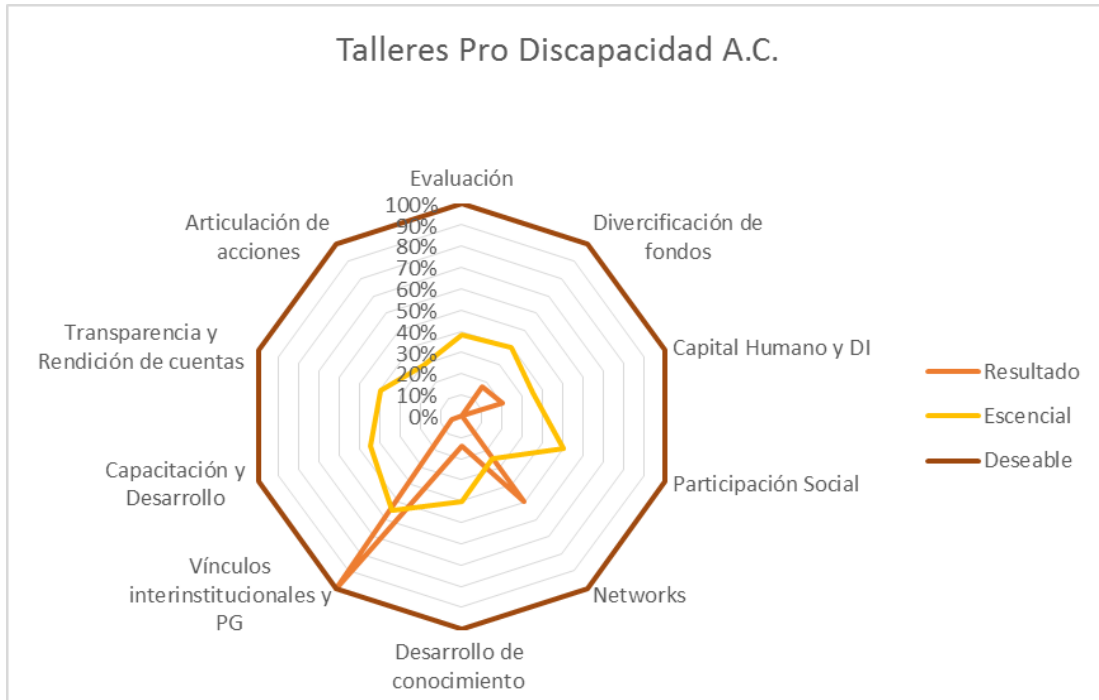
### Tijuana

Gráfica 14. Análisis de variables Centro de Rehabilitación Amanecer A.C.



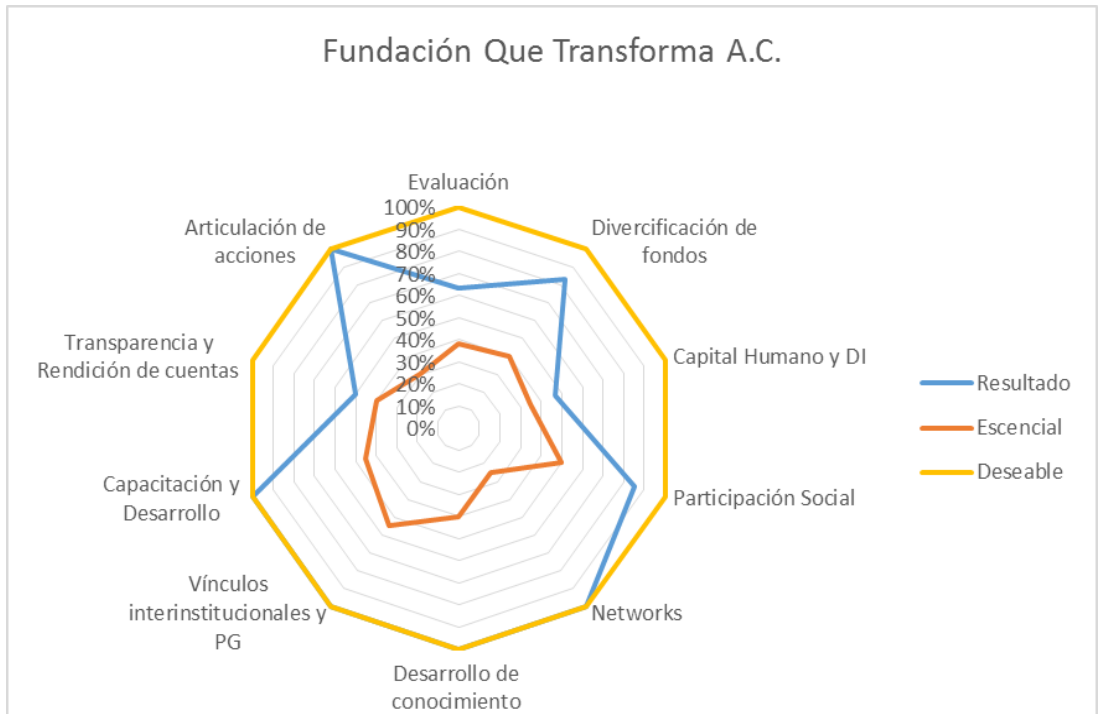
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 15. Análisis de variables Tall Pro Dis**



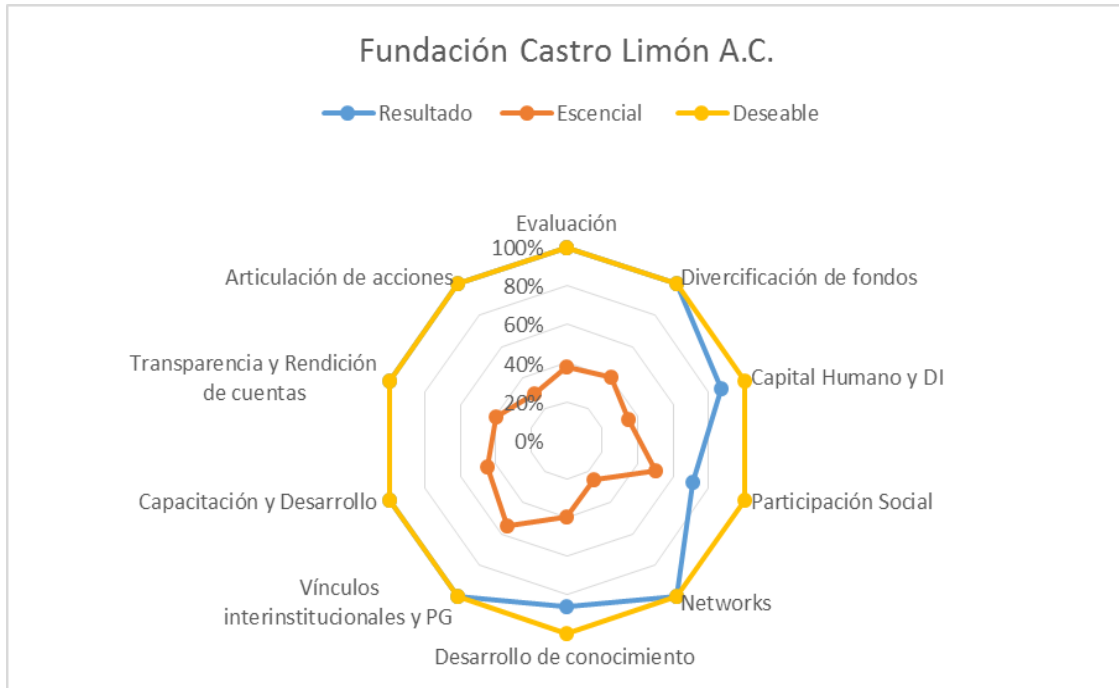
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 16. Análisis de variables Fundación Que Transforma A.C.**



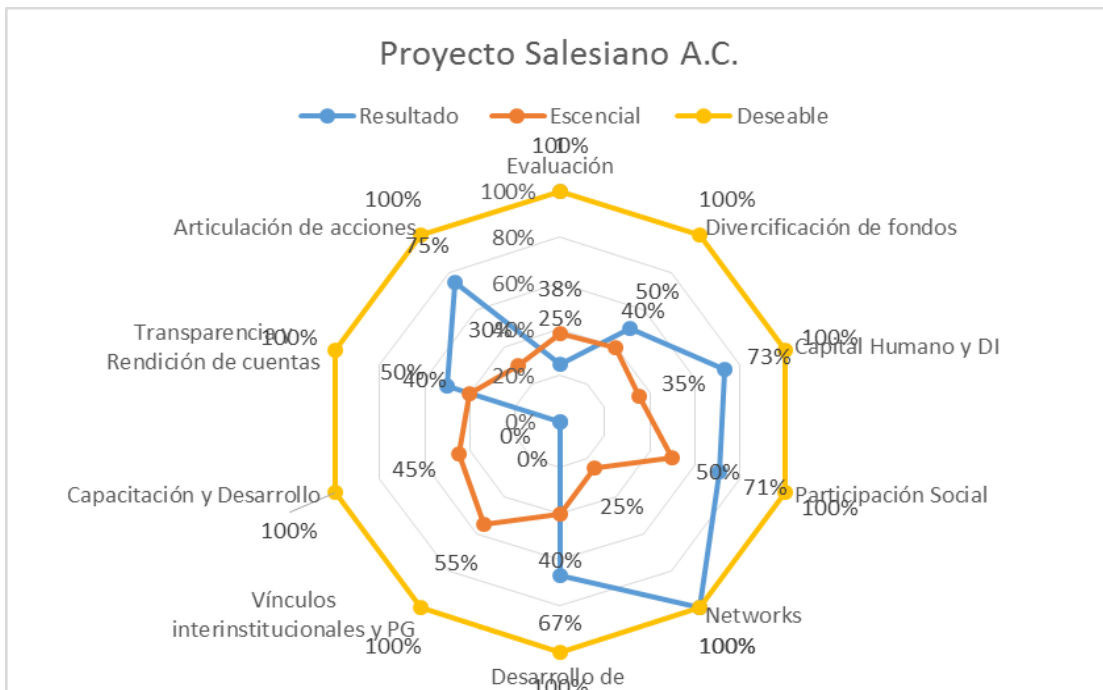
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 17. Análisis de variables Fundación Castro Limón**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

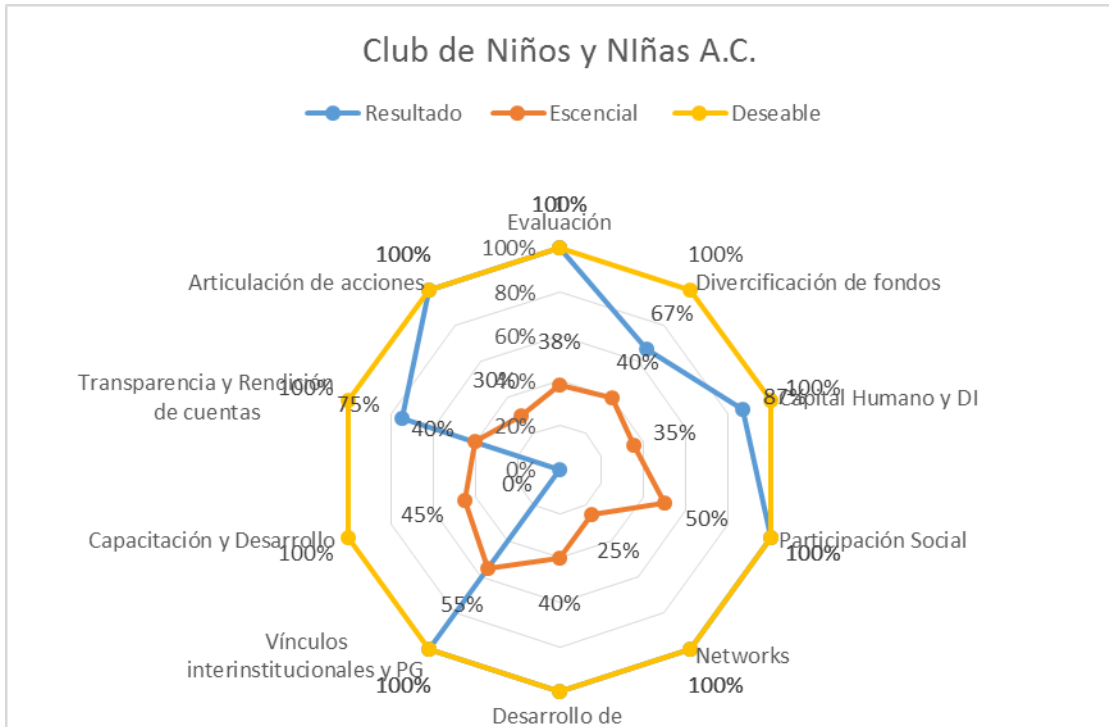
**Gráfica 18. Análisis de variables Proyecto Salesiano**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

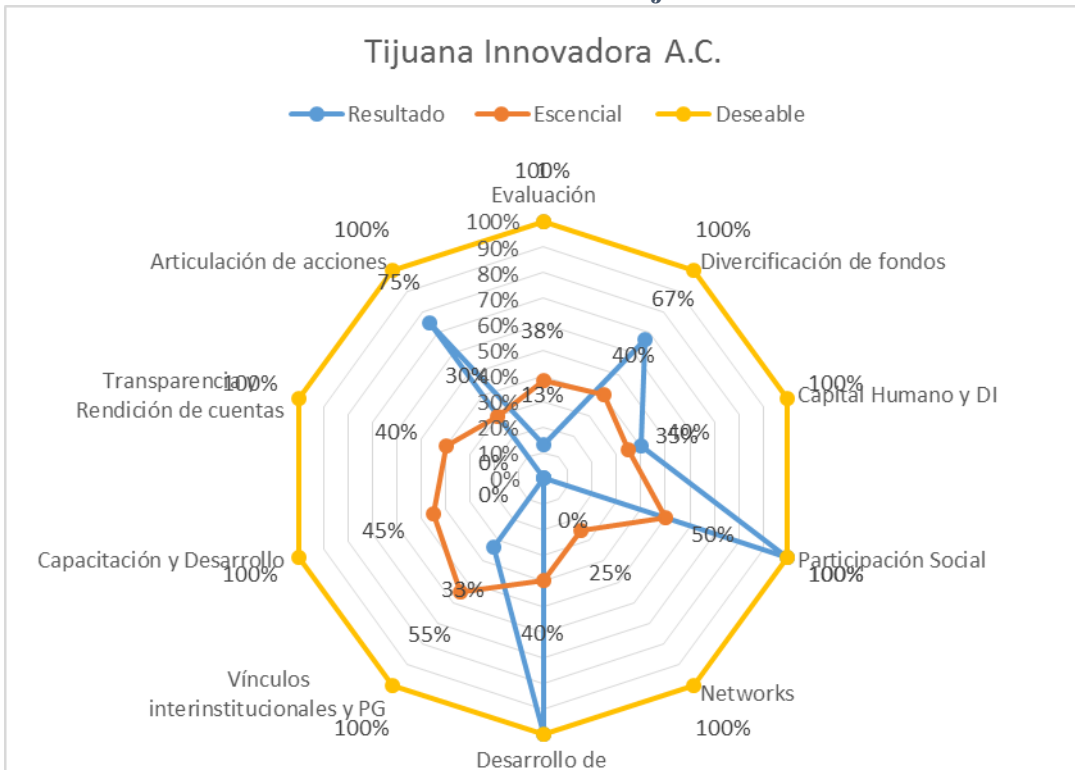


**Gráfica 19. Análisis de variables Club de niños y niñas A.C.**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

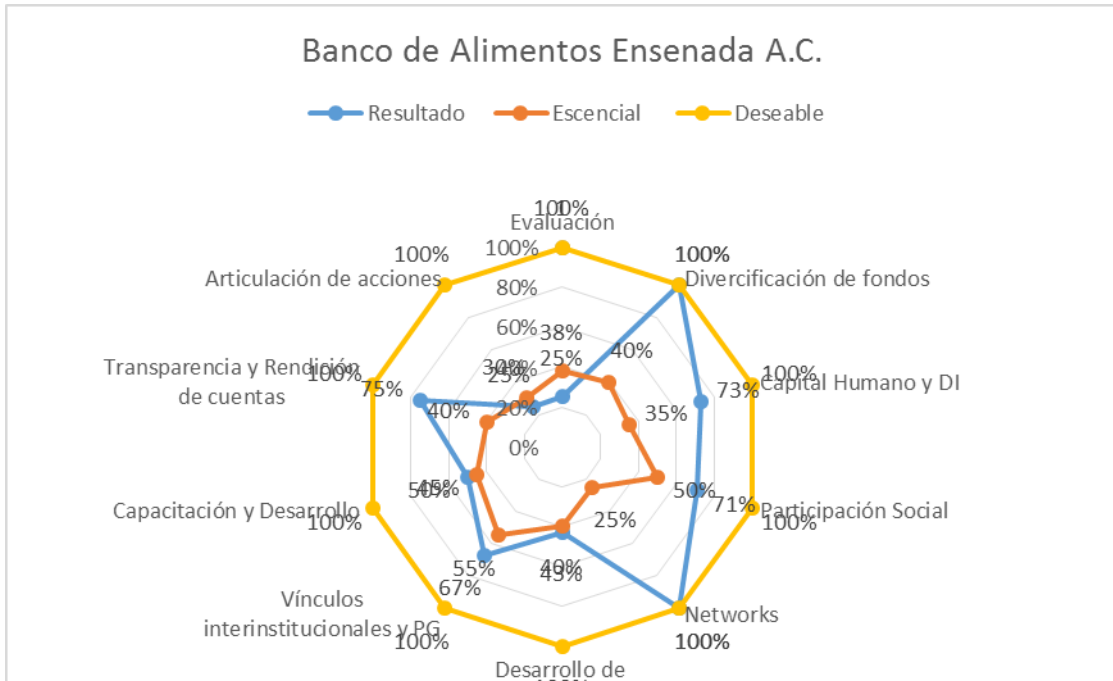
**Gráfica 20. Análisis de variables Tijuana Innovadora A.C.**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

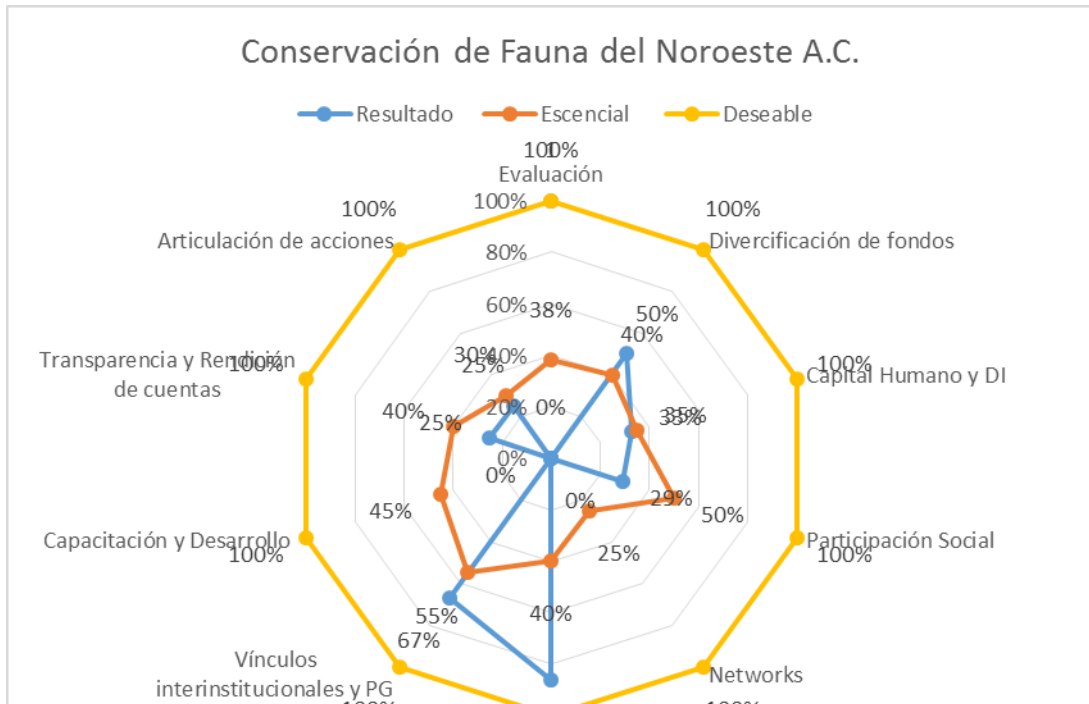
## Ensenada

**Gráfica 21. Análisis de variables Banco de Alimentos Ensenada**



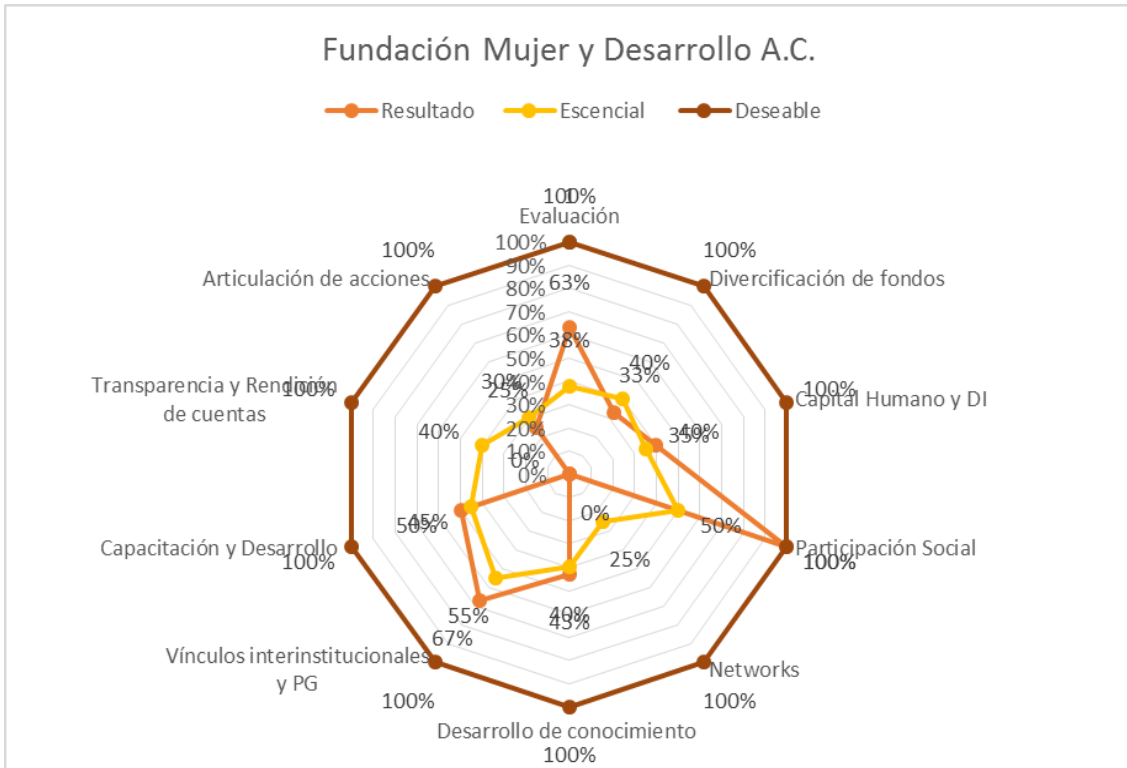
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 22. Análisis de variables Conservación Fauna del Noroeste**



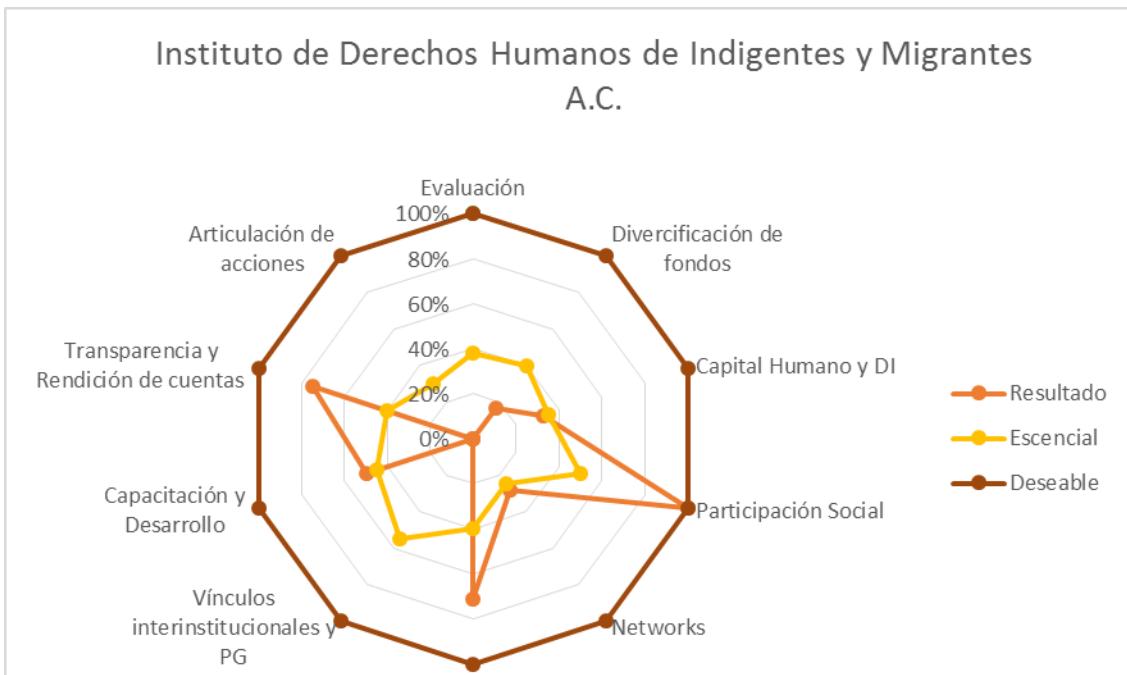
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 23. Análisis de variables Fundación Mujer y Desarrollo**



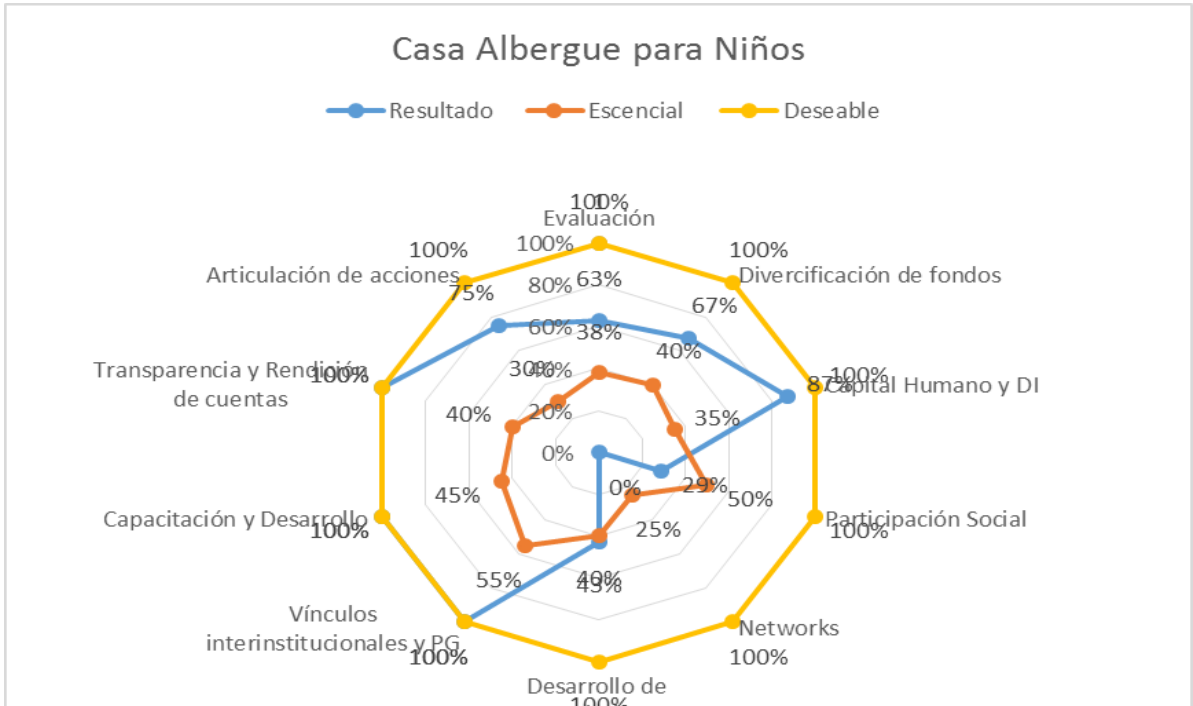
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 24. Análisis de variables Instituto de Derechos Humanos de Indigentes y Migrantes**



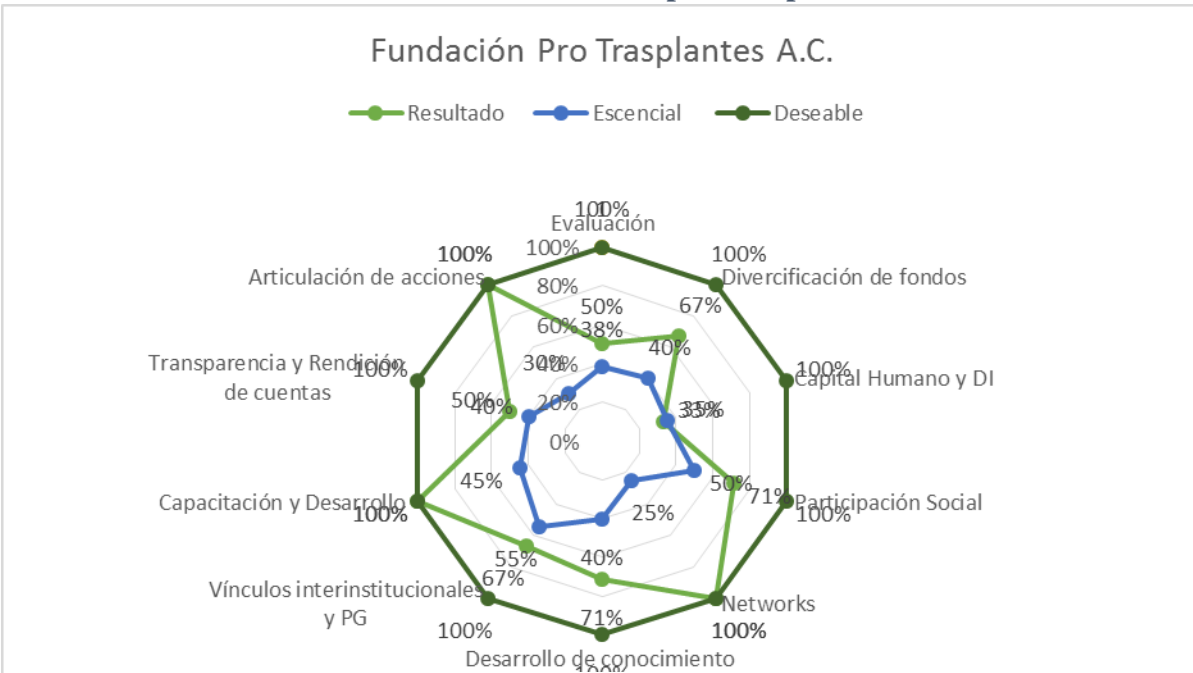
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 25. Análisis de variables Casa Albergue para Niños**



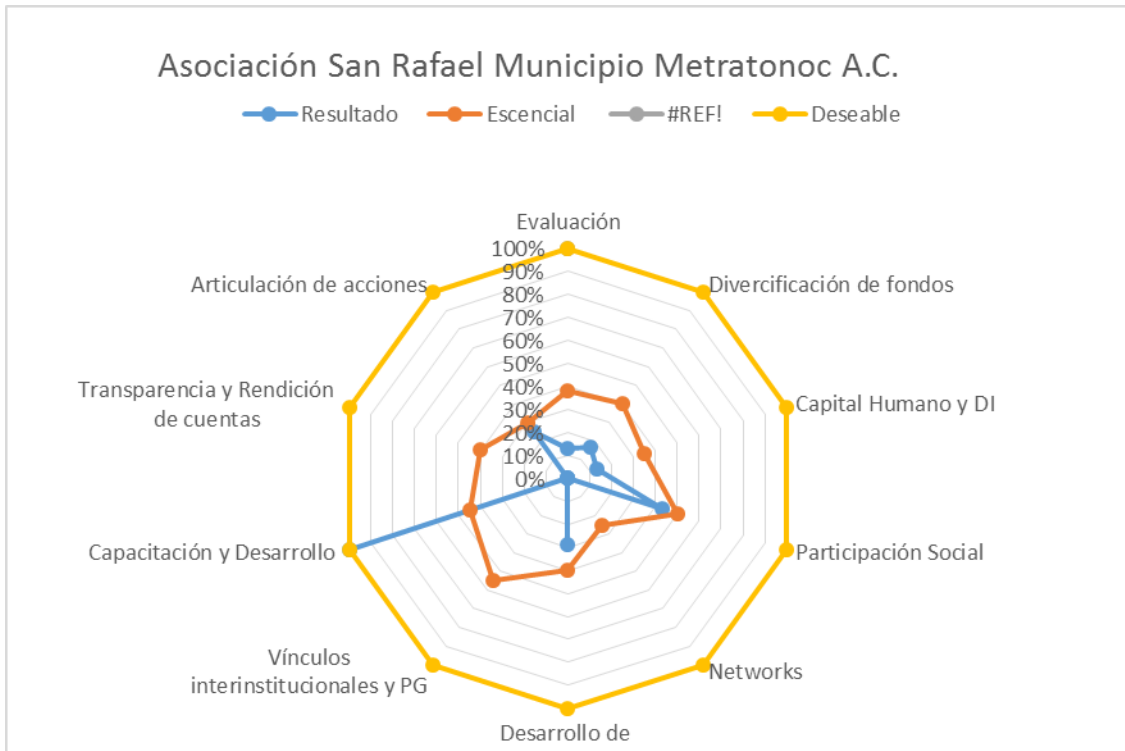
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 26. Fundación pro Trasplantes**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 27. Asociación San Rafael Municipio Metratonoc**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

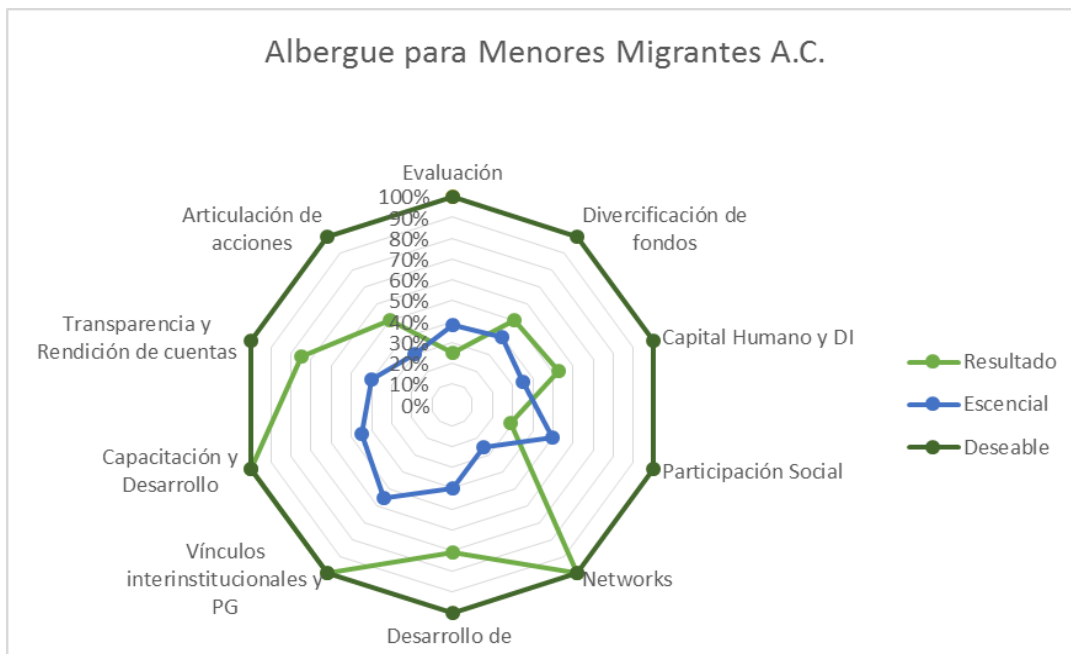
## Mexicali

**Gráfica 28. Centro de Investigaciones y Acciones Culturales y Comunitarias**



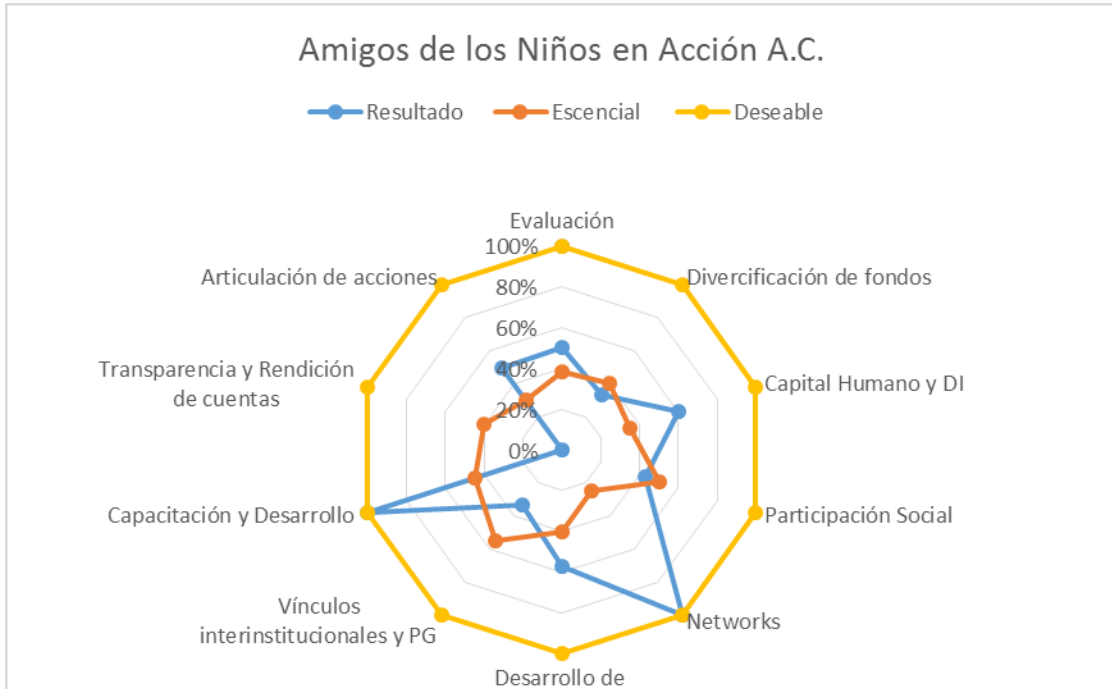
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 29. Análisis de variables Albergue para Menores Migrantes**



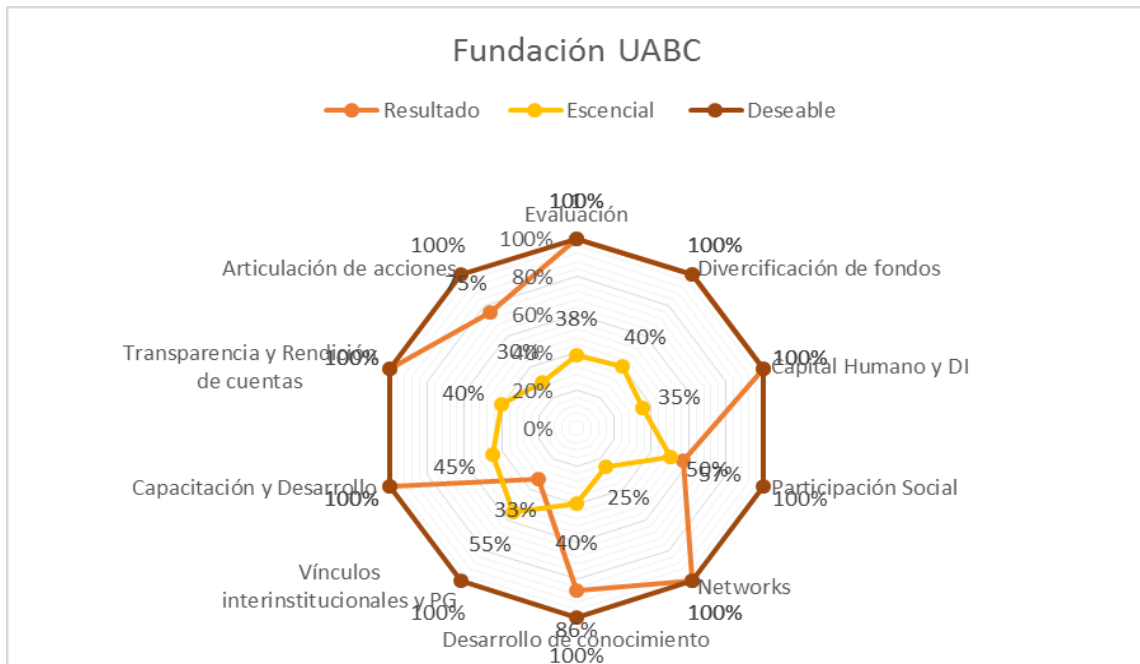
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 30. Análisis de variables Amigos de los Niños en Acción**



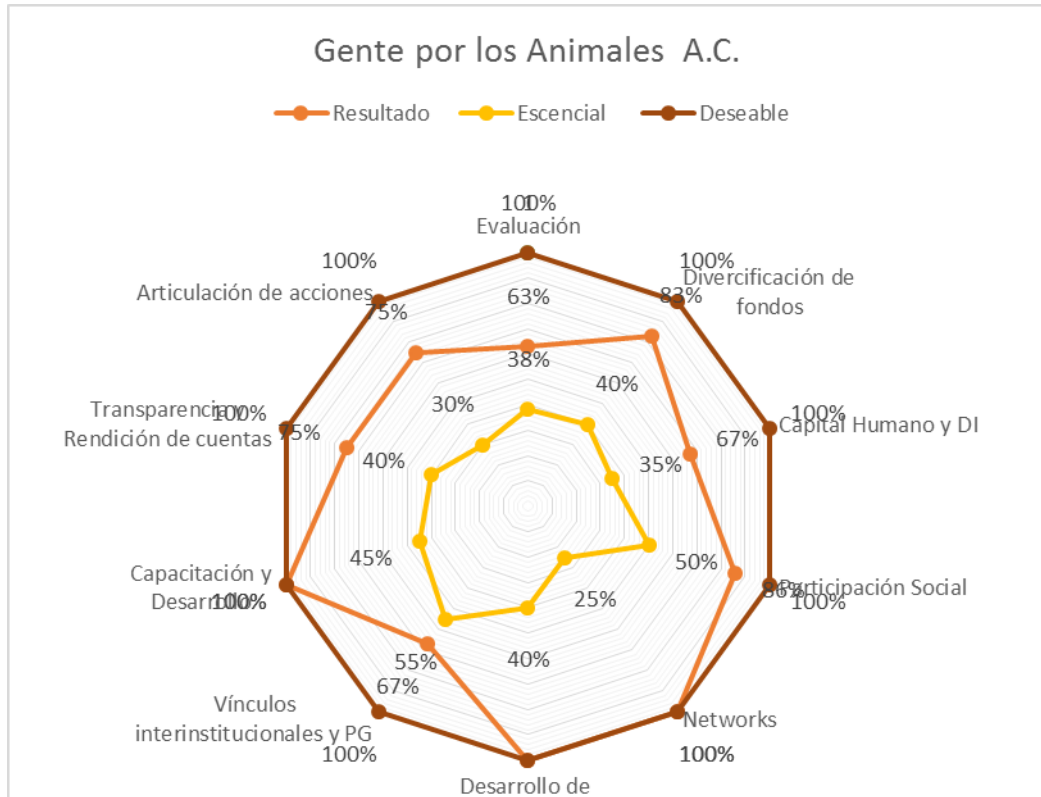
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 31. Análisis de variables Fundación UABC**



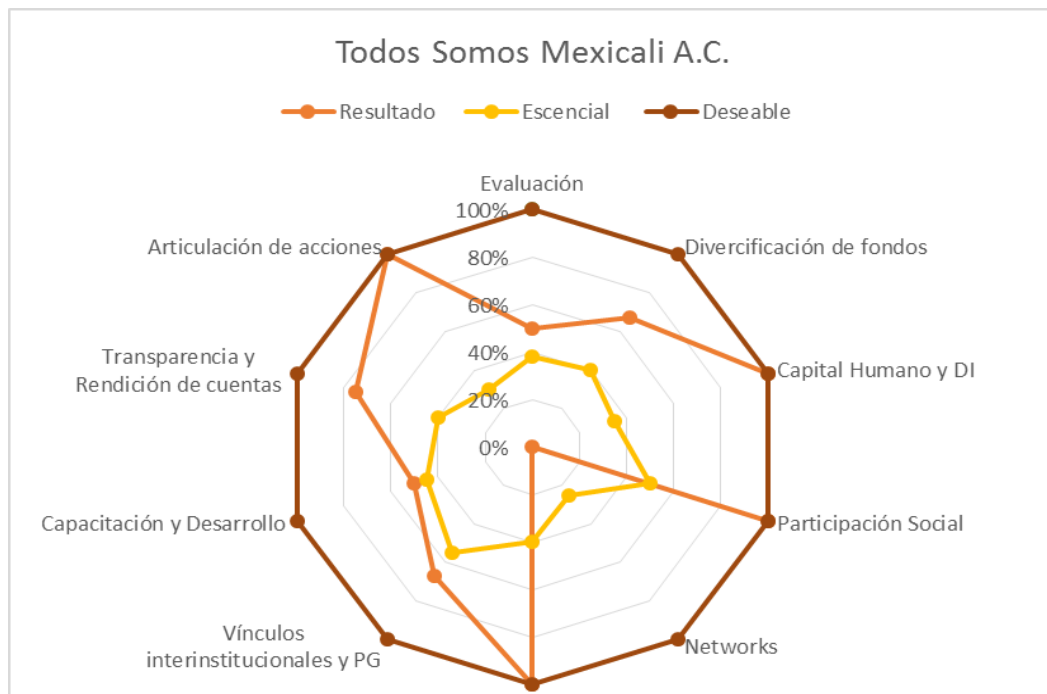
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 32. Análisis de variables Gente por los Animales**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

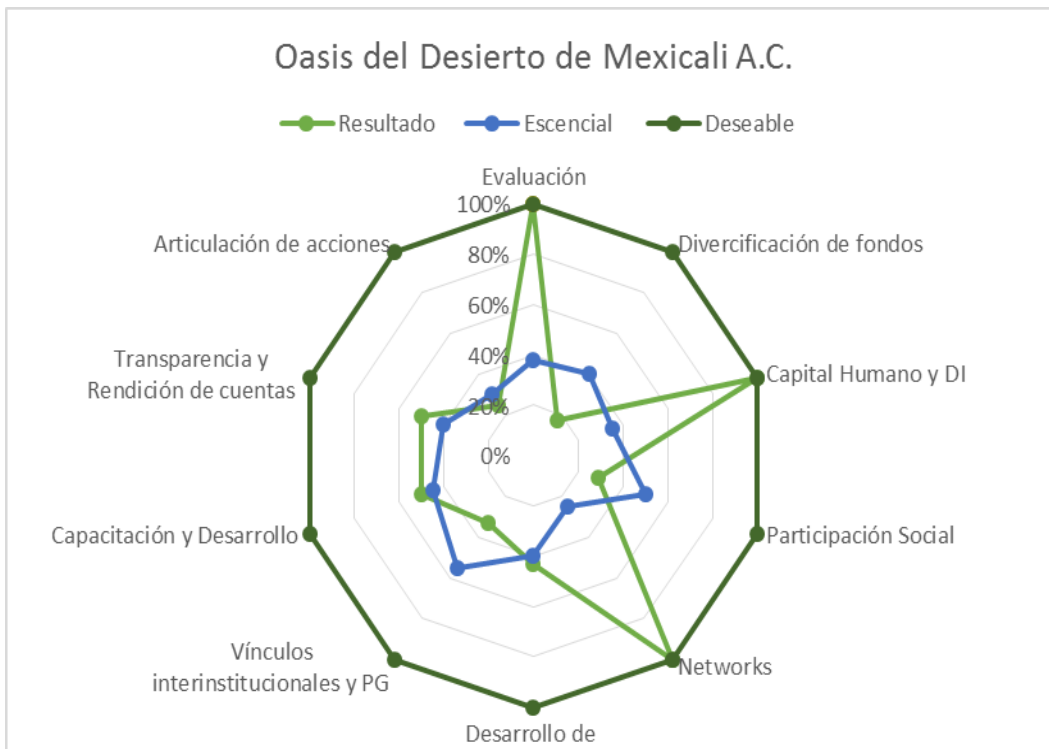
**Gráfica 33. Análisis de variables Todos Somos Mexicali**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.



**Gráfica 34. Análisis de variables Oasis del Desierto**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

## Capítulo V

### CONCLUSIONES Y REFLEXIONES GENERALES

A lo largo de la investigación se ha presentado la definición y análisis de los elementos que a través de los modelos teóricos se consideraron para el estudio de la profesionalización de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSCs) en Baja California. Para finalizar la investigación este capítulo presenta las conclusiones y reflexiones finales, para lo cual se divide en tres secciones 1) Reflexiones generales de la tesis; 2) reflexiones derivadas del apartado del análisis de información y 3) Contribuciones y líneas de investigación abiertas.

#### 5.1 Reflexiones Generales de las líneas teóricas

En este apartado se describirán aspectos generales de la investigación, haciendo referencia a las implicaciones teóricas y prácticas de la misma.

¿Qué son las organizaciones? ¿Por qué están las organizaciones? ¿Cuál es la función de las organizaciones? Son preguntas que a lo largo de los años científicos e investigadores sociales han tratado de contestar y analizar, sin embargo, podemos observar que el fenómeno de la sociedad civil avanza más rápido de lo que logramos analizarlas.

Una de las consideraciones generales que brinda esta investigación es la propuesta de una visión holística e integral sobre tres dimensiones teóricas de análisis para el estudio de la “profesionalización” de las OSCs en Baja California: la gobernanza, en su vertiente de gestión asociada, la estructura organizacional y el paradigma estratégico, mediante los cuales se pudo indagar en un primer plano sobre las fortalezas y áreas de oportunidad de las organizaciones sociales objeto de estudio. Asimismo, la exploración del contexto en el que operan las OSCs de Baja California. La decisión de encuadrar los análisis desde la perspectiva de los 3 grandes campos teóricos mencionados pareció conveniente, sin embargo, durante el desarrollo de la investigación (trabajo de campo) nos pudimos percatar de las dificultades del abordaje teórico a la realidad. Si bien la idea de conjugar tres grandes teorías que “permitieran” generar escenarios “ideales” de actuación, no solo para las OSC si no para la sociedad en general, nos

pudimos percatar que aún existe una brecha significativa entre la teoría y la práctica.

Se han desarrollado varias críticas respecto a la utilización de la teoría organizacional para el análisis de las OSCs, considerando que este tipo de fenómenos con dimensiones globales y expresiones locales no alcanza para cubrir el espectro de cómo funciona una organización. Las limitaciones que presenta el recorte teórico organizacional no permiten (del todo) contemplar contextos sociopolíticos, donde las organizaciones se desarrollan. Encasillar criterios de evaluación como “universales”, limita el análisis al no tomar en cuenta las condiciones históricas y sociales en las que las organizaciones se desenvuelven. Si bien, las limitaciones se expresaron durante el trabajo de campo se considera que el modelo organizacional empleado para el desarrollo de la investigación nos permitió explorar como primer acercamiento la parte práctica y pragmática de las organizaciones. Por lo tanto, aun se considera que la investigación permite percatarnos sobre las nuevas prácticas incorporadas (de tinte organizacional) por las OSCs más jóvenes en el campo de acción, mismas prácticas que les ha permitido (desde nuestro punto de vista) lograr ubicarse dentro de niveles competitivos en el campo de las organizaciones sociales, retribuidles a su vez renombre y reconocimiento a nivel regional y, en algunos casos, a nivel nacional.

Otro aspecto que se vislumbró como eje de análisis para posibles investigaciones fue la conceptualización de la autopercepción. Las mismas organizaciones entrevistadas convergieron en que esta contemplación era básica para que pudieran desarrollarse de manera óptima, un aspecto que sonaría básico, o dado dentro del campo de acción, pero que inicialmente no había sido considerado como variable de análisis en la investigación. Una de las personas entrevistadas comentó que todo residía en el “auto concepto” que las organizaciones desarrollaran de sí mismas. El contemplar metas y objetivos claros de ¿Qué es lo que quiero hacer? ¿Cómo lo voy a hacer? ¿Para quién o quienes lo voy a hacer? ¿Dónde lo voy a hacer? Son preguntas básicas que apoyan a generar conciencia no solo de la problemática o necesidad que se desea atender, sino que son preguntas básicas para iniciar con el proceso de desarrollo e incorporación de un auto concepto y su papel en la comunidad. Mismas acciones son las que permiten contemplar aspectos normativos, administrativos, etcétera.

A partir de lo expuesto anteriormente (limitaciones y aportaciones de tinte teórico) se recomienda como futuro eje de investigación un acercamiento de tinte más antropológico–sociológico en este tema, donde se pudieran contemplar aspectos primarios, como la formación de la autoconceptualización de las organizaciones de tal manera que, una vez definiendo aspectos básicos de que hacer o por que hacerlo, se pudiera desarrollar en un sentido más práctico y fácil considerar el ¿Cómo HACERLO? De esta manera se pudieran incorporar aspectos ideales de estructuras organizacionales, como los expuestos en los apartados teóricos.

Se considera que los caminos teóricos e instrumentos desarrollados coadyuvaron en el análisis de la profesionalización de las OSCs bajacalifornianas, sin embargo, se reconoce la existencia de limitaciones en los instrumentos aplicados, debido a la “confusión” o “vacío conceptual” que existía en algunos aspectos de cada dimensión de análisis. Por ejemplo, al no contemplar que las organizaciones tienen un concepto “básico” de aspectos organizacionales el análisis de los paradigmas estratégicos se dificultó en su profundización de la dimensión. Asimismo, si bien la investigación es de tinte explicativo cualitativo, las problemáticas que se inducían en las limitantes de las organizaciones para profesionalizarse se vislumbran, pero desde aspectos más básicos y primarios de la organización.

Un logro que se considera de la investigación es el análisis, desde la percepción de los actores, sobre los factores determinantes para la profesionalización de las OSCs. Si bien un gran número de organizaciones aun no contemplaba la profesionalización como una necesidad real sino como impuesta para acceder a “más” recursos públicos, un gran porcentaje consideró la necesidad de la profesionalización para mejorar su actuación en el área social, por lo cual debían de incorporar elementos estructurales flexibles pero establecidos, que les permitiera mejorar la parte operativa que a su vez se vería reflejado en su actuación. De las otras organizaciones que no consideraron este aspecto como necesidad real, consideramos que es un nicho de oportunidad, el cual permitiría trabajar aspectos previos antes de “presentar a la profesionalización de las OSCs como la solución a los problemas.

## 5.2 Reflexiones de dimensiones analíticas

### 5.2.1 Aspectos organizacionales:

Si bien las teorías y modelos incorporados a la investigación de estructuras organizacionales no limitan el análisis a la incorporación y desarrollo de instrumentos operativos (manuales, perfiles del puesto, instrucciones, etc.), sí se considera que es una parte fundamental para poder encaminar una organización (cualquiera que sea el tinte – social/empresarial). Tratar de analizar a las OSCs, a través de “lentes organizacionales”, permite contemplar condiciones, dinámicas y recursos del entorno para la supervivencia, desarrollo y éxito de una organización.

Como se expuso en el apartado teórico conceptual, la incorporación de la teoría organizacional no solo como parte estructural y de acción de las empresas si no la incorporación de las mismas a estructuras gubernamentales (Nuevos Paradigmas de la Gestión Pública) nos llevó a sopesar la cuestión acerca de ¿por qué no incorporar estos elementos estructurales al quehacer social de las OSCs? Si bien existen otros modelos de acción para las organizaciones sociales, al parecer ser este modelo teórico- metodológico es una de las estrategias más viables (en la actualidad) para poder desarrollar aspectos organizacionales básicos de las OSCs. Se considera que esta teoría organizacional nos permite ubicar el acoplamiento a largo plazo de las estructuras y el entorno donde se desenvuelve.

Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, si bien la incorporación de la teoría organizacional al modelo propuesto para lograr un acercamiento a los estándares de profesionalización de las OSCs no es el único elemento que llevaría al éxito o no, sin embargo, se consideró necesario incorporarlo para analizar elementos que están “permitiendo” incrementar estándares de calidad en las OSCs, lo que podemos *aterrizar* en el desarrollo organizacional.

Se considera pertinente informar que a través de las experiencias adquiridas por las OSCs se trabaja en el desarrollo de estándares y procesos valorativos de personal y programas. Como se comentó anteriormente, si bien la teoría organizacional no brinda todas las pautas para generar o analizar universalmente el desarrollo de organismos que atienden fenómenos y problemáticas

sociales tan diversificados, sí se puede utilizar como guía para estructurar y adaptar ciertos aspectos y procesos propios, lo que generaría en sí una personalización o contextualización de un desarrollo organizacional a través de los ojos de las propias organizaciones.

Otra de las propuestas prácticas que se podrían hacer a partir de esta investigación es el involucramiento más técnico y de asesoría por parte de las instancias gubernamentales o privadas que promuevan o fomenten la profesionalización y que ésta vaya acompañada de modelos y metodologías organizacionales, incorporen aspectos básicos sobre el desarrollo de instrumentos, así como la importancia de su implementación.

Para finalizar el análisis de esta dimensión (de una manera práctica), se podría contemplar que para las organizaciones que ya cuenten con un nivel de organización idóneo podrían ir incorporando o planeando desarrollar estrategias que generen un impacto mayor en el ámbito que se desenvuelven, por ejemplo el desarrollo, evaluación y/o propuestas de políticas o una agenda pública de desarrollo.

### 5.2.2 Planeación estratégica

En la dimensión de la planeación estratégica se puede contemplar de inicio la brecha teórico - conceptual que existe en la práctica de las organizaciones sociales analizadas. La integración de estrategias de este corte ha generado resultados de adaptación, incorporación y apropiación de prácticas ajenas pero eficientes. Los aspectos que más resaltan (desde un primer acercamiento) son los mecanismos en la toma de decisiones, ya que desde condiciones ideales los climas de tinte horizontal son contemplaciones cimentadas no solo en la P.E. sino también en la dimensión de gobernanza. Como se comentó anteriormente, de manera exploratoria se puede observar que la toma de decisiones considera aspectos de integración del personal a las mismas, lo que era más común en las organizaciones con menor número de personal contratado, personal joven y organizaciones que funcionaban con base de voluntariado. Respecto al análisis del desarrollo de prácticas organizacionales como la formulación de valores, misión y visión de las organizaciones se concluyó que las organizaciones de nuevas/recientes generaciones contemplan aspectos más concretos y limitados respecto a los alcances y objetivos reales a

cumplir. Mientras que las organizaciones de generaciones más grandes diversificaban los objetivos/misión y visión/ dependiendo a las necesidades que se fueran desarrollando entorno a la problemática que atendían, existieron varios comentarios al respecto sobre no parecerse en nada los lineamientos de actuación iniciales respecto a los actuales.

### 5.2.3 Gobernanza/Gestión asociada (Participación Social)

Este análisis se dividirá en 2 sectores; la participación social y la gobernanza:

Respecto al análisis de la participación social se considerando las contribuciones que las organizaciones hacían respecto al área de desarrollo de conocimiento. El instrumento de análisis elaborado para la investigación permitió indagar en algunos aspectos de la generación de conocimiento, sin embargo, los resultados que resaltaron fue que las OSCs analizadas se encuentran en un plano muy básico de generación y desarrollo de la información, limitándose al registro y captura de datos duros. Aunque este aspecto no quiere decir necesariamente que un aspecto tan básico del desarrollo de información no aporte al desarrollo regional, tampoco significa que incorpore mucho.

De acuerdo a los autores revisados en la parte analítica y metodológica, el desarrollo de información y transferencia de conocimiento y experiencias deberían ser aspectos básicos para considerar a una OSC profesionalizada o no, ya que el corroborar datos “locales” sobre la problemática o necesidad que atienden podría contribuir no solo a la conceptualización de problemáticas poco exploradas sino que también esta información podría contribuir al desarrollo de tecnologías de capacitación para atención por parte de las instituciones gubernamentales o el desarrollo de políticas públicas y sociales que atiendan la problemática y/o necesidad.

Debido a que no se obtuvo evidencia más sustancial sobre el uso que le dan a la información que generan y registran, se dificulta considerar esta dimensión óptima para la contemplación de los esquemas de profesionalización. Sin embargo, cabe resaltar que cuando se indagó un poco más en el área de la información, algunos miembros mencionaron que la ventaja de la información especializada se podría combinar o converger con otras instituciones que

trabajaran las mismas problemáticas, y que en conjunto trabajaran aspectos de políticas sociales. Si retomamos el tiempo de actuación que tienen algunas de las organizaciones analizadas entre 20 y 30 años de operación, la información básica generada (bases de datos y registro de beneficiarios/usuarios) y una aplicación óptima (sistematizar la información) se hubiera podido utilizar para el desarrollo de propuestas o programas a gran escala, apoyadas en las redes en las que algunas de las organizaciones ya participan, pudiendo contrarrestar o coincidir entre patrones de fenómenos sociales o problemáticas que las organizaciones atiendan.

Es necesario mencionar que el análisis se presenta sólo desde la perspectiva de las OSCs, por cuestiones de recursos y tiempo no se desarrolló un plan de entrevista a servidores públicos e instancias clave que trabajan directamente en el fomento de actividades de las OSCs en las instituciones locales y estatales.

Uno de los aspectos a considerar es que las organizaciones aún no visualizan la potencialidad de contar con una alianza o vínculo de trabajo con algún orden de gobierno o dependencia que atienda el tema o área que a ellos les interesa. La actitud de descontento y enojo es algo que se pudo observar al momento de realizar las entrevistas, ya que se sigue considerando al gobierno en un papel de régimen de bienestar, donde éste está “obligado” a proporcionarles los recursos, ya que las OSCs están atendiendo problemáticas y necesidades que las instituciones de gobierno no atienden o lo hacen de manera insuficiente.

En relación a la transparencia y rendición de cuentas, se considera que las organizaciones intentan alcanzar ciertos parámetros, pero al momento de priorizar recursos económicos para especializar o contratar a alguien del área, prefieren invertirlo o destinarlo al objetivo social de la organización. Se puede observar que las organizaciones entrevistadas aún se encuentran en una base muy preliminar en lo que corresponde a transparencia y rendición de cuentas, aun cuando ellas mismas reconocen que el desarrollo de capacidades en la materia es de suma importancia para obtener beneficios tangibles e intangibles, como la confianza de las autoridades y ciudadanía, usuarios, voluntarios, etc.



### 5.3 Contribuciones y limitaciones de la investigación

Se considera que esta investigación contribuye en tres puntos: 1) Caracterización de algunas organizaciones de la sociedad civil bajacalifornianas; 2) ofrece un análisis de la influencia de las tres variables propuestas en el grado de profesionalización de las mismas y 3) se considera que la investigación coadyuva al desarrollo de investigación más especializada sobre las OSCs contextualizadas en los estados.

Atendiendo el primer punto, las organizaciones de la sociedad civil de Baja California analizadas tienen funcionamientos y objetivos sociales muy diversos. Las estrategias seleccionadas por cada organización para llevar a cabo sus objetivos sociales los ha llevado al desarrollo organizacional en diferentes direcciones. Aunque no se vislumbró un patrón general de cuáles son las organizaciones más profesionalizadas, según el área social de su actuación, se puede considerar que el grado de profesionalización depende en gran medida del “autoconcepto” (variable no considerada dentro del estudio) y objetivos claros que las organizaciones tengan de sí mismas para ser más profesionales.

En el apartado de análisis de resultados se desarrolla una gráfica de áreas de oportunidad, en donde podemos observar que las organizaciones (según nuestro parámetro) que tienen un grado mayor de profesionalización son:

- Tijuana: Fundación Castro Limón con 86.88 % (área salud).
- Ensenada: Casa Albergue para niños con 62.69 % (área albergue)
- Mexicali: Fundación UABC con 83.60 % (área educación)

Por lo que podemos observar que las áreas no coinciden entre sí (la profesionalización) o los años de operación; sin embargo lo que coincidió y se refleja en las entrevistas (anexas en audio) es que las organizaciones tenían contemplado su función dentro de la sociedad y la manera en cómo desarrollarlo y potencializarlo. En este aspecto si coincidió que dos organizaciones, con mayor grado de profesionalización de la muestra estudiada, incorporaran 2 certificaciones ISO a su concepto organizacional.

## **Contribuciones**

- La contribución que se considera en este aspecto es la oportunidad de incorporar un nivel de análisis previo a las estructuras organizacionales, es decir, la autoconceptualización.
- Análisis de procesos progresivos de la profesionalización: Identificar los procesos progresivos o estancados de la profesionalización son aspectos que se analizaron en la investigación. Se considera que dentro de las organizaciones que presentan un mayor y mejor avance durante el análisis de la profesionalización han incorporado nuevos y más elementos profesionistas multidisciplinarios, lo cual al momento de fomentar climas organizacionales dinámicos y horizontales permite que se generen ambientes de apropiación y reflexión conjunta sobre cómo llevar o manejar la organización, ya que las ideas vienen de las mismas personas que atienden las problemáticas. El desarrollo de este tipo de organizaciones ha generado que incorporen nuevas prácticas y procesos organizacionales lo que refleja una mejora en la acción social.
- Agenda pública: Otro aspecto a considerar es la contemplación de la temática de la profesionalización dentro de la agenda pública. Si bien las organizaciones de la sociedad civil se han encargado a lo largo de los años a forjar su camino, como lo es el desarrollo de la LFAOSC, es hora de que las propuestas de ley incorporen y amplíen la participación que las OSCs tienen dentro de la agenda pública. La incorporación y vinculación de actividades entre gobierno y actores locales permitiría dar un paso más hacia tipos ideales de acción como lo es la gobernanza asociada, y no mantener a las organizaciones solo como consultores o mero requisito.

## **Limitaciones**

- Una de las limitantes que se consideran en la investigación y que de cierta manera permearon la extensión de la misma, fueron los recursos tanto humanos como de tiempo, lo cual considero que limitó la amplitud de la investigación como en el análisis de las instituciones de gobierno. Aunque se considera que la investigación contribuyó a un primer acercamiento al análisis de las organizaciones civiles en Baja California, lo cual permitió indagar en aspectos estructurales de las mismas. Esto podría ser una posible línea de investigación que se desarrolle más adelante “contribución de las OSCs

al desarrollo regional” desde análisis macroeconómicos, políticos y sociales.

- Las variables/indicadores utilizados en el análisis de la profesionalización fueron de tinte cualitativo, por ende no necesariamente reflejan las diversas expresiones organizacionales de las OSCs en la región. Otra de las limitantes del análisis fue incorporar únicamente la percepción del personal de las OSC's y no considerar a las instancias gubernamentales (las más cercanas) o a la sociedad civil en general. Se considera que un estudio más amplio podría contribuir (sobre todo en el aspecto de percepción que la sociedad civil tiene del gobierno y el gobierno de la sociedad civil) a estudios o proyectos que permitan coordinar agendas de trabajo; proyectos o planes en vinculación a raíz del análisis de la percepción que cada institución social tiene uno del otro.
- En el capítulo anterior se informó que este análisis solo se desarrolló a partir de la percepción de las OSCs de Baja California (las organizaciones analizadas), por lo cual existe una brecha en este apartado para considerar la percepción que las instituciones de gobierno tienen de las OSCs. Sin embargo, aun con las limitaciones mencionadas, las aportaciones de la investigación y sus alcances se consideran valiosos en la generación de conocimiento de la sociedad civil de Baja California al explorar los vínculos de trabajo a partir del análisis de las percepciones y otras preguntas clave. Se considera que la investigación rescata temáticas que no han sido incorporadas en otros estudios, tales como el desarrollo organizacional y la percepción de la profesionalización en el sector.

### 5.3.2 La profesionalización y el desarrollo regional

Como se pudo observar a lo largo de la investigación, la profesionalización del sector de la sociedad civil es un hecho trascendental que se encuentra modificando y reestructurando los modos y estrategias de acción de las organizaciones. Ya sea de manera voluntaria u “obligada”, la profesionalización es un aspecto que no podemos negar y que poco a poco se ha ido incorporando y reflejando en el cumplimiento de objetivos, misiones y visiones de las mismas.

Las OSCs como un fenómeno social, analizado desde el espectro del intervencionismo y como aportan al contrapeso de las problemáticas presentadas en la región es un hecho irrefutable, sin

embargo, “la pregunta del millón” ¿Cómo medimos esa aportación? Aunque la investigación presentada se encuentra limitada para aseverar o refutar algún aspecto al respecto, se considera que esta investigación si nos permite contemplar algunos aspectos donde la profesionalización que las OSCs ha logrado incidir en algún aspecto del desarrollo local.

A lo largo de los años, las organizaciones han generado servicios que solventan alguna necesidad o problemática social, sin embargo, los mecanismos y estrategias que las mismas organizaciones han incorporado a su quehacer social ha permitido que evolucionen en entes más complejos, donde existe una mayor apertura laboral, por lo tanto más demanda de profesionistas en el área. Cada vez amplían su ámbito de actuación, incorporando atención integral y multidisciplinaria, lo que permite analizar y brindar diferentes e innovadoras formas de atender un problema.

Lo que la profesionalización podría llegar a contribuir al desarrollo local tiene una forma de medirse, sin embargo, debemos de contemplar aspectos intrínsecos y contextuales de las localidades para poder analizar desde un concepto adaptado como las organizaciones aportan al desarrollo.

### 5.3.3 Propuestas para futuras investigaciones

Como primer punto de propuesta, nos gustaría iniciar con el tema del *Iniciando con el auto concepto*. Es importante reflexionar y tratar de incorporar esquemas estructurales estratégicos al momento de considerar la apertura de una OSC, ya que contemplando una de las partes medulares de las organizaciones éstas tendrían más tiempo de vida operativa, analizarían alternativas y/o considerarían aspectos estructurales (más allá de la función social) de una OSC. Por lo cual se recomienda que las instancias gubernamentales vinculadoras encargadas de brindar el acta constitutiva (que es el primer paso para crear una OSC) contemplen talleres o información más estructurada sobre este punto.

Asimismo, también sería importante mencionar *cómo contribuye la percepción al análisis de la profesionalización*. Como podemos observar en apartados anteriores, la percepción de la

profesionalización está dividida entre los que “consideran que es necesario el cambio para mejorar en aspectos estructurales de la organización y atención” y los que lo consideran como un mero “requisito” solicitado/obligados por las órdenes de gobierno y su acceso a recursos públicos. Cuando se indagaba sobre esta dimensión se les trató de comentar a las organizaciones entrevistadas que no hay respuestas “correctas”, pero sí hay respuestas que nos permiten ver la “realidad”. El que casi el 50 % de las OSC entrevistadas consideraran que la profesionalización es un requisito impuesto nos habla de una falta de cultura organizacional, que al considerarlo como obligatorio se presentan posturas renuentes a no incorporar los aspectos fundamentales y estructurales para que la organización funcione dentro de estos estándares. Si bien aún no se ha logrado cumplir del todo con la profesionalización de las OSCs, las respuestas de algunas de ellas nos invita a reflexionar sobre el modo de cómo se incorporan los modelos de acción “ideales” en la sociedad; modelos impuestos, no aprobados ni mucho menos propuestos por las propias OSCs. En un análisis anterior, se hablaba de necesidades sentidas y reales; en este aspecto no se ha logrado incorporar del todo la **profesionalización** como una **necesidad sentida**, por lo que se recomienda que se desarrollen programas integrales de modelos organizacionales, modelos que permitan que por ahora “la obligación de profesionalizarse” pase a ser una necesidad para desarrollar el quehacer social cada vez apropiadamente, mejorando los estándares de calidad y atención.

Por último, también se incluiría la *percepción a través de un análisis cuantitativo*. Dentro de las áreas de oportunidad abiertas por la investigación, cabe mencionar la incorporación de análisis cualitativos de regresión y varianza, lo que permitiría en un futuro conocer cuáles son las variables que tienen mayor “peso” dentro de la profesionalización, lo que podría llevar, a su vez, a la construcción de un índice para el análisis de la profesionalización más preciso.

También se consideraría necesario u oportuno ampliar el estudio a un muestreo representativo donde se puedan contrarrestar y fortalecer aspectos de estancamiento o avance de la profesionalización (variables).

Como nuevas preguntas de investigación que surgen a partir de esta investigación se consideran las siguientes:

¿Cuál es el aporte de la profesionalización de las OSCs en el desarrollo regional?

¿La profesionalización de las OSCs es uno de los caminos para que las organizaciones generen mayor capital social?

## VI. Bibliografía

- Arballo Meza, Rosa A., et al (2003), Experiencias en Políticas Publicas de las ONGs en Baja California en Revista de Estudios Fronterizos, Vol. 4, número 8, Universidad Autonoma de Baja California.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2006), El Nacimiento de la Gestión Estratégica, en L. F. Aguilar, Gobernanza y Gestión Pública (pág. 244). México: Fondo de la Cultura Economica.
- Avendaño, Rosa M., et al (2000), Las ONG en la Frontera Baja California-California: Un acercamiento al estudio de la diplomacia ciudadana, Estudios Fronterizos, Vol. 1. Número 1, Universidad Autónoma de Baja California.
- Balbis, Jorge (2001), Documento Base del Seminario: ONGs, Gobernancia y Desarrollo en América Latina y el Caribe, Cuestiones América, núm. 18, abril, revista electrónica <http://www.cuestiones1.net>.
- Banco Mundial, (2015), El Banco Mundial y la Sociedad Civil, recuperado en <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTTEMAS/EXTCSOSPANISH/0,,menuPK:1502569~pagePK:220469~piPK:220475~theSitePK:1490924,00.html>
- BID (2006), Gestión efectiva de los emprendimientos sociales, Banco Interamericano de Desarrollo, SEKN, David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Becerra Pozos, Laura, (2006), Participación e incidencia política de las OSC en América Latina, Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP). México.
- Bolos, Silvia (coord.) (2003), Participación y espacio público, Universidad de la Ciudad de México, México.
- Britton, B., 1998, "The learning NGO", Occasional Papers Series, no. 17, Oxford: INTRAC.
- Butcher García, Jacqueline, Sordo Ruz (2010), Giving México: Giving by individuals, International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, Vol. 27, pp. 322-347.
- Canedo, Gloria et al. (2015), La construcción de saberes en las actividades de fortalecimiento que ofrecen a las organizaciones de la sociedad civil: Una mirada a ocho organizaciones fortalecedoras, Indesol, Fundación Merced, México, p.145.
- Canto Chac, Manuel (2004), La disputa teórica sobre las organizaciones civiles. Un asunto político-ideológico, en Cadena Roa, Jorge (2004), Las Organizaciones Civiles Mexicanas hoy, Universidad Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, México.

- Canto Chac, Manuel (1998), Las Organizaciones Civiles en la Transición, en Canto Chac (coord.), Las organizaciones Civiles en Transición, Red de Centros y Organismos Euménicos en Latinoamérica y el Caribe, Desarrollo Social, Descentralización y participación.
- Castro Aguilar, Rosa (2003), Modulo educativo: Participación ciudadana para el desarrollo local, Fomento de la vida-FOVIDA. Perú.
- Clemente, Adriana (2000), “El papel de las ONG’s en el Desarrollo Local”, en Síntesis, Desarrollo y Desarrollo Local en Iberoamérica, Madrid, núm.33-34, s/d.
- CIVICUS, (2010), Informe analítico del índice de CIVICUS de la sociedad civil en México, Una fotografía de la Sociedad civil en México, Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.
- Comisión de Fomento de Actividades de Organizaciones de la Sociedad Civil, SIRFOSC, 2014, [www.corresponsabilidad.gob.mx](http://www.corresponsabilidad.gob.mx)
- Conecta, Gaceta Indesol (2015). Más de 22 mil acciones de fomento a OSC. *Conecta Indesol*, Recuperado en [www.indesol.com](http://www.indesol.com), págs. 1-2
- Contreras, J. (2007). La teoría de las organizaciones. De [http://joseacontreras.net/admon/presadm\\_archivos/frame.htm](http://joseacontreras.net/admon/presadm_archivos/frame.htm).
- Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado (COPLADE), (2014), Población de Baja California y sus municipios, Mexicali, B.C., Año 5, Volumen 1.
- Eslava Adolfo, (2008), El ciclo de las políticas públicas, Teorías del desarrollo, Medellín Colombia.
- Daft, R. L. (2005). Teoría y Diseño Organizacional. 8ava. Edición, México. Ed. Thomson.
- DECA, Equipo Pueblo A.C. (2012), Estrategias de incidencia de las OSC en las Políticas Publicas, Manual para la Impartición de Modulo, Programa para la Profesionalización y Fortalecimiento de las OSC, Puebla.
- De la Maza, Gonzalo (2000), Sociedad civil y construcción de capital social en América Latina: ¿Hacia dónde va la investigación?, Ponencia presentada 4a. Conferencia Internacional de la International Society for Third Sector Research (ISTR), Dublín, 5 al 8 de julio.
- Edwards, M.; Fowler, A. (2003) “Introduction: Changing Challenges for NGDO Management” en: Edwards y Fowler (eds.). *The Earthscan Reader on NGO Management*.
- Enríquez Peñuelas, Marco A. (2011), Tesis Doctoral “Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense, un estudio de caso”, Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, México.
- Espinoza Valle, Víctor A. (2003), La transición difícil, El Colegio de la Frontera Norte, México



- Favela Gavia, Diana. “La regulación jurídica de las organizaciones civiles en México: en busca de la participación democrática”, en Cadena Roa, Jorge (Coord.) (2004): Las Organizaciones Civiles Mexicanas hoy, Distrito Federal, México: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- Fowler, A. (1997) Striking a Balance. A Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organizations in International Development. Londres: Earthscan.
- Foro de Apoyo Mutuo, recuperado el 26 de Agosto del 2015 en: [http://vinculando.org/sociedadcivil/abriendo\\_veredas/34\\_foro\\_apoyo\\_mutuo.html](http://vinculando.org/sociedadcivil/abriendo_veredas/34_foro_apoyo_mutuo.html).
- Guillen López, Tonatiuh (1992), Baja California, una década de cambio político, en Frontera Norte. Una década de política electoral, México y Tijuana, El Colegio de México /El Colegio de la Frontera Norte.
- Girardo, Cristina (2001), La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector, Documentos de discusión sobre el tercer sector, núm. 13, Zinacatepec, El Colegio Mexiquense.
- Girado, Cristina, coord. (2007), La profesionalización de las OSC en México actores y estrategias, El Colegio Mexiquense A.C.
- Guía de Responsabilidad Social: Primera Edición Noviembre 01 de 2010.
- Hall, Richard H., (1983) Organizaciones: estructura y proceso, México, Prentice Hall. International Non Governmental Organisation, Accountability Charter, [en línea], 20 de diciembre del 2005, en <<http://www.ingoaccountabilitycharter.org/cmsfiles/ingo-accountability-charter-eng.pdf>>.
- Hermann Heller. Staatslehre, Tübingen J. C. B. Mohr, 1983; e íd. “Rechtsstaat oder Diktatur?”, citado por Ekkehart Stein, Staatsrecht, Tübingen J. C. B. Mohr, 1990, p. 279.
- Hernández Sampieri, Roberto, et al (2003) Metodología de la investigación, Capítulo 8 Selección de la Muestra, Mc Graw Hill, México D.F. 330 pág.
- ISO 26000, Responsabilidad Social (2010), Organización Internacional de Estandarización, ISO Secretaría Central, Ginebra Suiza.
- INEGI, 2010, “Censo de población y vivienda”, recuperado en octubre 2011, de: <http://www.censo2010.org.mx/>
- INEGI, 2010, “Información nacional por entidad federativa y municipios, Baja California, Tijuana”, recuperado en octubre 2011, de: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=2>
- León Pérez, Alfonso, (2010) Las Organizaciones Civiles de México: Su contribución en la Democratización del Espacio Público, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Ley Federal de Fomento a las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil . (2012). México .
- López Estrada, Silvia (2002), Organizaciones No Gubernamentales en Baja California, en

- Tonatiuh GUILLÉN LÓPEZ (Coord.) Baja California: escenarios para el nuevo milenio. México: UNAM, CIICH.
- Mazzotti Pabello, Giovanna, (2008) Una perspectiva organizacional para el análisis de las redes de organizaciones civiles del desarrollo sustentable, México, UAM/UV/MA Porrúa.
- Moreno Mena, José A. (2008), Tejedores de esperanza: Redes de organizaciones civiles en Baja California, Grupo H Impresores, Universidad Autónoma de Baja California.
- Müller, Peter (2014), La contribución de las Organizaciones de la Sociedad Civil a la Defensa de los Derechos Humanos de Migrantes en la Region Fronteriza Tijuana-Mexicali-San Diego, 1994-2014, Tesis de Doctorado en Ciencias Sociales con Especialidad en Estudios Regionales, El Colegio de la Frontera Norte, A.C. México, pp. 164-165.
- Olvera, Alberto J. (2004), Representaciones e ideologías de los organismos civiles en México: crítica a la selectividad y rescate del sentido de la idea de la sociedad civil, en Jorge Cadena Road (coord.), Las organizaciones civiles mexicanas hoy, México, UNAM, pp. 23-47.
- Ozlak, Oscar (1997), El Estado y la Sociedad ¿Nuevas reglas del Juego?, en *Reforma y Democracia*, CLAD, núm.9.
- OCDE/CAD 2002 en CEPAL “Curso- Seminario de Políticas Presupuestarias y Gestión por Resultados, Republica Dominicana.
- Pascual, Joseph M. (2000), De la planificación a la Gestión Estratégica de las ciudades, CIDEU, Barcelona.
- PCI (2003), Estrategias de fortalecimiento institucional para organizaciones sociales, México, Seminario PCI, 4-8 de agosto del 2003.
- Pérez, Jorge A. (2011), La responsabilidad Social Mexicana, Actores y Temas, Cooperación Internacional.
- Pfeffer, Jeffrey, 1992, Organizaciones y teoría de las organizaciones, México, FCE.
- Powell, Walter W. y Paul Di Maggio (comps.), (1999) El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, México, CNCPyAP/FCE/UAEM.
- RACI, (2011), Red Argentina para la Cooperación Internacional, Estado de la Sociedad Civil 2011, CIVICUS, Argentina.

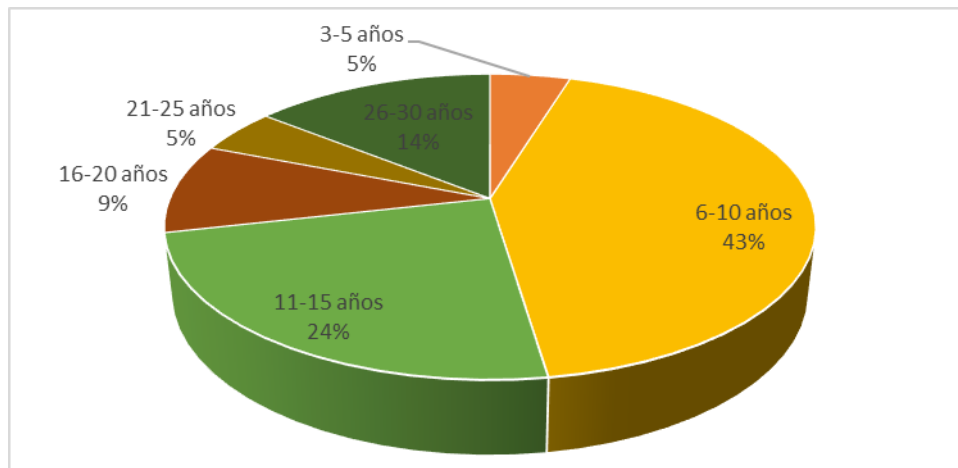
- Ramos García, José Ma. (2012). Gestión Estratégica Asociada y Gobiernos Locales en México . En A.
- Serna de la Garza, José Ma. (2012) Globalización y Gobernanza: Las transformaciones del Estado y sus implicaciones para el derecho público, en el Capítulo II: Gobernanza, en <http://www.juridicas.unam.mx/>.
- Stephen P. Koff (2009) Consorcio para la investigación comparativa en Integración Regional y Cohesión Social (RISC), Luxemburgo.
- V. Pacheco, *Gestión, Políticas y Desarrollo en México* (pág. 120). México : Fundación Konrad Adenauer Stiftung.
- Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Indesol México (2013), Recuperado en [www.indesol.gob.mx](http://www.indesol.gob.mx).
- Reyes, Marcela M. (2006), Organizaciones No Gubernamentales en Baja California: El caso de los grupos ambientalistas y de mujeres, Editorial Universitaria, Mexicali, Baja California, Universidad Autónoma de Baja California.
- Reyes, Marcela (2012), Gestión Asociada en el ámbito público: Una propuesta integral para el desarrollo, En V. Pacheco, *Gestión, Políticas y Desarrollo en México* (pág. 175). México : Fundación Konrad Adenauer Stiftung.
- Reygadas Robles, Rafael, et al (2005), Conociendo la ley de fomento: Hacia el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Consejo de Educación de Adultos de América Latina, A.C., México D.F.
- Ruiz Dueñas, Jorge (1990), Metodología de Evaluación de la Empresa Pública, Eficacia y Eficiencia, Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Tapia y Robles (2006), En Grandes problemas de México, Políticas Publicas, T-XIII.
- Velazco, Ernesto comp (2012), Gestión Estratégica, Biblioteca Básica de Administración Publica, Siglo Veintiuno Editores, Distrito Federal, México.
- Verduzco Igartúa, Gustavo (2003), Organizaciones no lucrativas: Visión de su trayectoria en México, Centro mexicano para la filantropía, COLMEX, 165 pp.
- Waterman, R. Jr. Et al (1980) Structure Is Not Organization, en Bussines Horizons, Vol. 23, no. XVII Ayuntamiento de Tijuana y Copladem (2003), Directorio de Organismos de la Sociedad Civil en Tijuana.

## ANEXOS

### Anexo 1.- Presentación general de los actores bajo estudio

Como parte introductora a la exposición de resultados, en este apartado se expondrán los datos generales de las OSC que se analizaron:

**Gráfica 35. Tiempo de operación de las OSC analizadas**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

En la gráfica 35 podemos observar el tiempo de operación aproximado de las organizaciones entrevistadas. Cabe resaltar, aunque el CLUNI fue uno de los filtros principales para la selección de las organizaciones, la temporalidad no fue un factor determinante; por lo cual podemos apreciar una gran divergencia entre los periodos de actuación de las organizaciones.

Podemos observar que el tiempo de vida que más prevalece en la población estudiada fue de 6 a 10 años con un 43 %, mientras que en el otro extremo se concentraron las OSC de 21 a 25 años de operación con el 5 % de las organizaciones analizadas. Un rango medio de OSC estudiadas tiene mayor tiempo de vida, de 26 a 30 años con un 14 % de la población analizada. Aunque en este punto de presentación general aún no se puede indagar si la temporalidad de las organizaciones es un factor que influye en la profesionalización o no (este punto se desarrollará en la sistematización de fortalezas y debilidades), es importante resaltar que se considera la posibilidad de que las organizaciones más “jóvenes” tienen tendencias a desarrollar estrategias y estructuras profesionalizadas para llevar a cabo sus objetivos sociales, tal vez porque son

organizaciones dirigidas por población más joven, tienen menos arraigo a la cultura tradicionalista de actuación, por lo que posiblemente pueden tener una visión más “fresca” sobre su quehacer y sobre la forma de trabajo en el ámbito de su actuación.

Como se mencionó previamente, uno de los filtros determinantes para la selección de organizaciones fue su estatus fiscal (CLUNI), sin embargo, se consideró importante indagar sobre cuántas de ellas también son donatarias autorizadas,<sup>54</sup> según algunos testimonios del personal de las OSC es uno de los requisitos fiscales más difíciles de obtener.

En la gráfica 36 podemos observar que a pesar de no ser una determinante para la selección de casos, en su mayoría de las OSC estudiadas cuentan con este requisito fiscal (71 %).

Se consideró necesario exponer este punto, ya que según la normatividad fiscal que expide el SAT (2015) las organizaciones de la sociedad civil que sean donatarias tendrán la obligación de: 1) Presentar información relativa a la transparencia; 2) Declaración bajo protesta del aviso anual de donatarias autorizadas; 3) Declaración informativa de pagos efectuados a residentes en el extranjero; 4) Declaración informativa de donativos otorgados y 5) Declaración anual por ingresos obtenidos y erogaciones efectuadas.

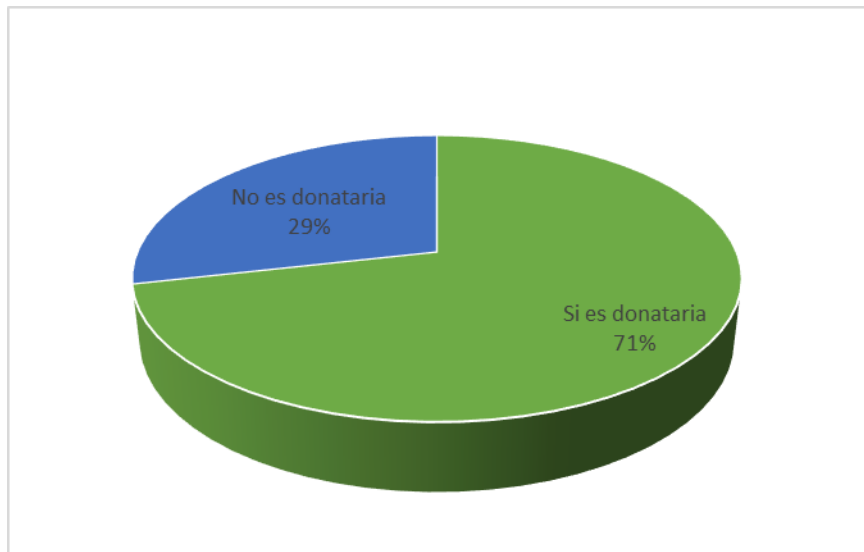
Lo cual estipula una serie de prácticas institucionales para cumplir con los requisitos fiscales

---

<sup>54</sup> Esta autorización implica obligaciones adicionales a las que ya tiene como **donataria autorizada** para recibir donativos deducibles en México, las cuales se establecen en las diversas disposiciones fiscales. Algunas de las ventajas que se mencionan son: a) Tributa para efectos fiscales como persona moral con fines no lucrativos. (Título III de la Ley del Impuesto sobre la Renta.); b) Su inclusión como donataria autorizada en el Anexo 14 de la Resolución Miscelánea Fiscal, que se publica en el Diario Oficial de la Federación y en el Portal de internet del SAT es una garantía nacional para usted, ya que da certeza jurídica a sus potenciales donantes y le ayuda a percibir más donativos; c) Con previa autorización del SAT puede aplicar los donativos deducibles que reciba a otras actividades adicionales contenidas en su acta constitutiva o estatutos o contrato de fideicomiso respectivo, siempre que se ubiquen en los supuestos de los artículos 79, fracciones VI, X, XI, XII, XVII, XIX, XX y XXV, 82, 83 y 84 de la Ley del ISR, así como 31, segundo párrafo, y 114 de su Reglamento, sin que sea necesario una nueva publicación en el Diario Oficial de la Federación o se dé a conocer ello en el Portal de internet del SAT; d) Puede recibir donativos sin límite, ya sea en efectivo o en especie, de residentes en el país o en el extranjero; e) Con previa autorización, no paga impuestos al comercio exterior por la entrada al país de mercancías que sean donadas para ser destinadas a fines culturales, de enseñanza, de investigación, de salud pública o de servicio social, y que pasen a formar parte de su patrimonio, siempre que el donante sea residente en el extranjero. Información recuperada en [http://www.sat.gob.mx/terceros\\_autorizados/donatarias\\_donaciones/Paginas/ventajas.aspx](http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/ventajas.aspx) el 04 de Mayo del 2016.

(obligaciones) para poder conservar el registro.

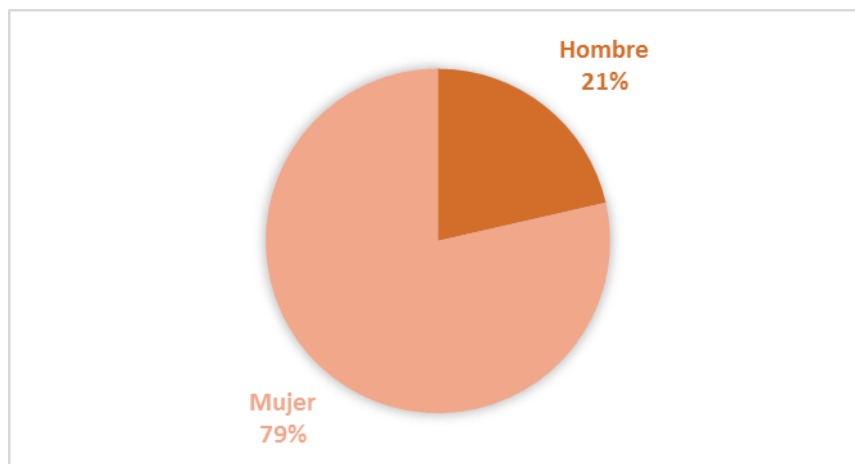
**Gráfica 36. OSC Donatarias Autorizadas**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

Como dato general, se puede observar en la gráfica #37 que la contratación de la población femenina en las OSC con una disparidad del 79 % de mujeres a un 21 % de hombres. En sí, no se indaga con las personas entrevistadas sobre la preferencia (sexo) para la contratación del personal.

**Gráfica 37. Descripción de población entrevistada- Sexo**

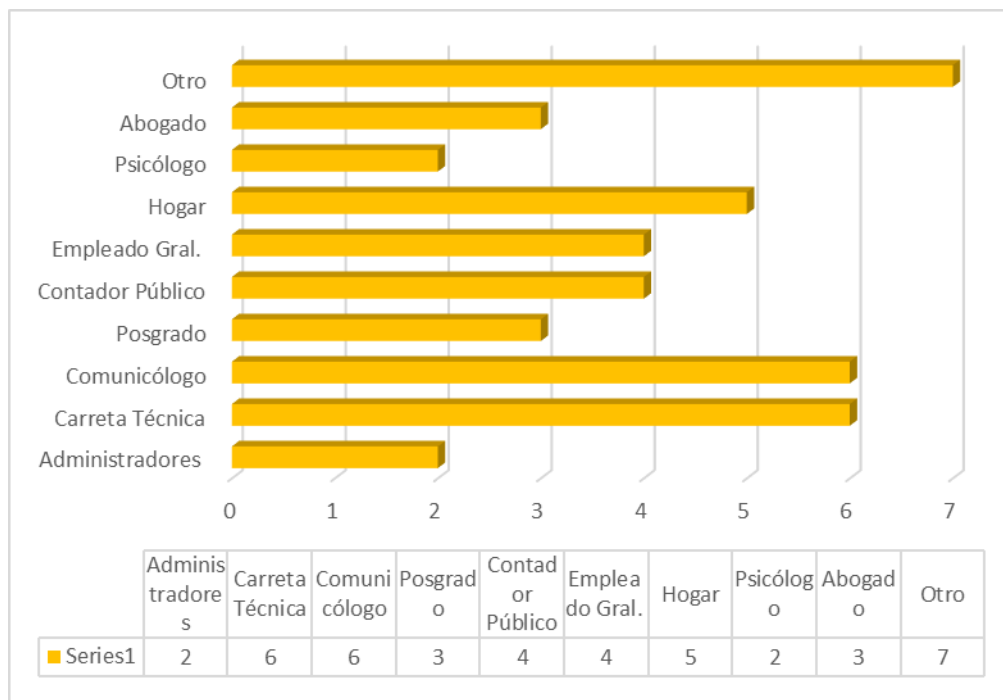


Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

Respecto a los datos generales sobre la profesión del equipo de trabajo entrevistado en las OSC, podemos observar una tendencia de incorporación de personal con alguna carrera universitaria.

En la gráfica #38 se puede observar que un 64.28 % de la población entrevistada de las OSC cuenta con alguna carrera universitaria o en el área de la academia. Se consideró necesario analizar la parte de la preparación del equipo de trabajo de las OSC, ya que muchos de los modelos incorporados para este análisis (como el del ISO2600) estiman la contratación de profesionistas capacitados en el área. Es importante mencionar lo esencial y trascendental que esto implica en los procesos de contratación el personal, ya que no solo se considera necesario que cuenten con una carrera universitaria, si no con las aptitudes, capacidades y conocimientos que les permita desenvolverse en el área de trabajo de las OSC independientemente de su objetivo social.

**Gráfica 38. Descripción de población entrevistada- Profesión**



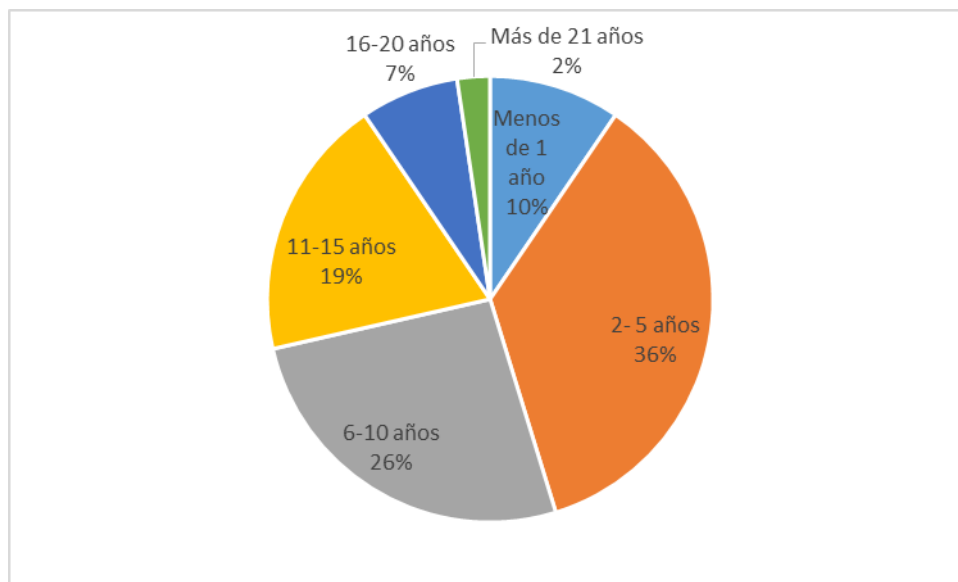
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

En este punto se puede reflexionar que el incorporar equipos multidisciplinarios en las organizaciones impacta en la acción y objetivos sociales, ya que conformar un equipo laboral de esta índole permitirá (si la organización brinda la apertura y un ambiente de toma de

decisiones horizontal) analizar el problema o necesidad social desde diferentes perfectivas por lo tanto se trabajaría desde el sentido que los problemas y necesidades son multifuncionales, por lo cual se debe brindar soluciones multidisciplinarias, lo que permite “ascender” de asistencialismo/paternalismo a organizaciones de 3ra o 4ta generación.

Otro punto que pareció importante anexar en esta parte inicial fue tener en cuenta el tiempo que las personas tenían laborando en las OSC analizadas. La temporalidad del equipo de trabajo tampoco fue una variable a considerar, sin embargo, en la gráfica #39 podemos observar que aunque el mayor número de población se concentra en el rango de 2 a 5 años laborando en la OSC (36 %), el otro 54 % oscila de 7 a 21 años de trabajo continuó en la organización. En necesario retomar este punto, ya que según algunos autores, el fomento de un clima organizacional y una cultura de valores se otorga y mantiene después de cierto tiempo laborando en un lugar, por lo cual, en una organización de tinte social es importante fomentar esta cultura de valores, estrategia que algunas OSC han incorporado para mantener laborando a su personal operativo o voluntariado.

**Gráfica 39. Descripción de población entrevistada- Tiempo laborando en la organización**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

El incorporar los aspectos generales tanto de las organizaciones como de personal que labora en

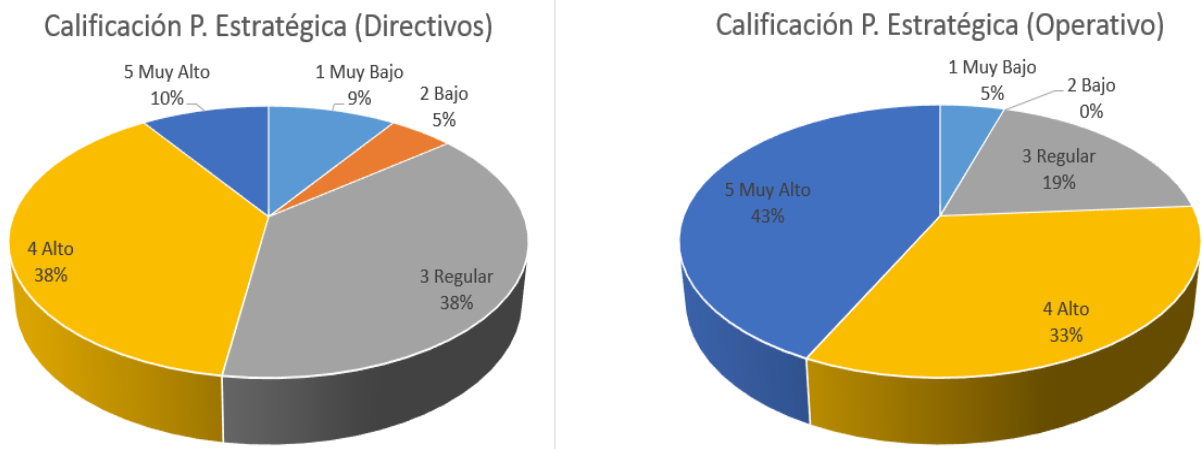


ellas pretende ser un ejercicio útil y dinámico para que el lector tenga una noción de los sujetos de estudio.

## Anexo 2.- Análisis comparativo de percepción (Directivos Operativos)

En la gráfica #40 se puede observar que existe una similitud de resultados en cuanto a la percepción del área estratégica, pues mientras que por parte de los directivos la calificación se mantiene entre alta y regular (76 %), y por parte del personal operativo, la calificación se mantiene entre muy alto y alto (76 %).

**Gráfica 40. Percepción de personal que labora en las OSC- P. Estratégica**

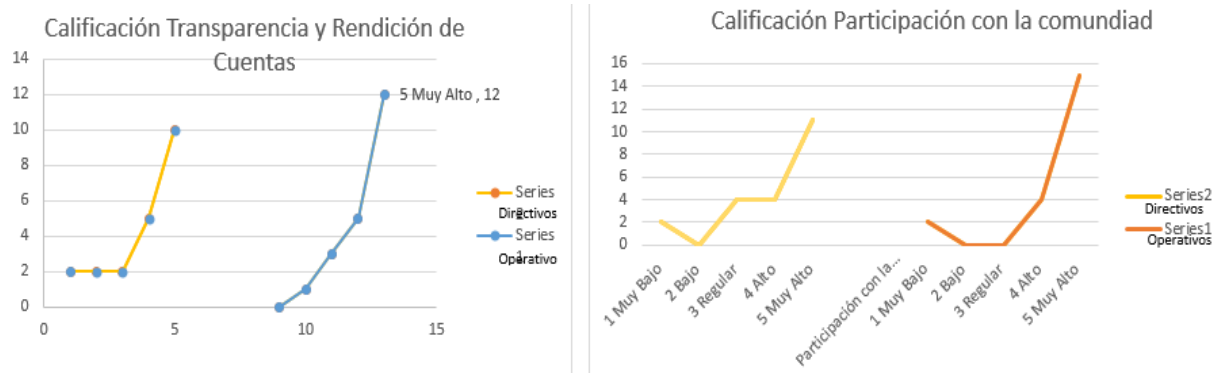


Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo "Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016".

Sopesar que solo un mínimo porcentaje de las OSC analizadas contaba con planeación estratégica nos lleva a considerar que hay una desconexión o confusión sobre la apropiación de conceptos y modelos. Aunque la planeación estratégica no fue un aspecto estructural en el actuar de las organizaciones, sí fue un "ideal", el cual mencionaban para referirse a su modelo de acción.

A continuación se anexaran las gráficas de los otros puntos calificados.

### Ilustración 8. Percepción de personal que labora en las OSC- T.y rendición de cuentas-



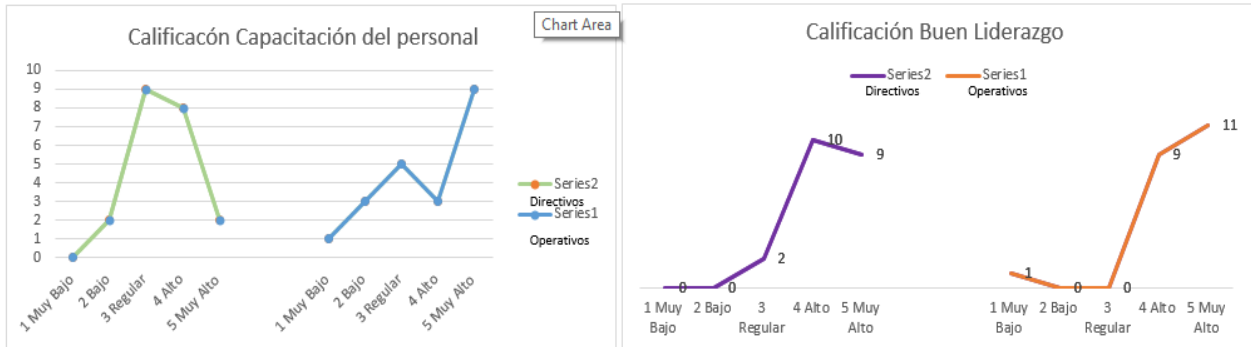
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

En ambos aspectos se puede observar que la parte operativa cuenta con estándares muy altos de atención (desde su percepción); mientras que la parte directiva se muestra un poco más modesta al exponer su percepción de ambas áreas.

Para finalizar esta dimensión, se expondrán los resultados del análisis de la información proporcionada por las organizaciones analizadas (personal directivo y operativo) sobre su perspectiva (calificación) que brindan en ciertos aspectos/áreas de la organización. Se optó por anexar graficas de red, ya que posterior a su percepción, se desarrollará el contraste del análisis (gráfica del FODA), según las estandarizaciones previamente expuestas en las teorías y modelos incorporados. Una vez presentado el análisis cualitativo, desde la perspectiva académica, también se podrá vislumbrar desde qué punto las organizaciones y sus empleados consideran que están desarrollando su quehacer social y cumpliendo con sus objetivos de una manera óptima.

Se considera que al incorporar la percepción de los empleados y directivos entrevistados, se podrá vislumbrar “el nivel de flexión” en el que las organizaciones consideran que están y los contrastes de la “realidad” según los modelos expuestos.

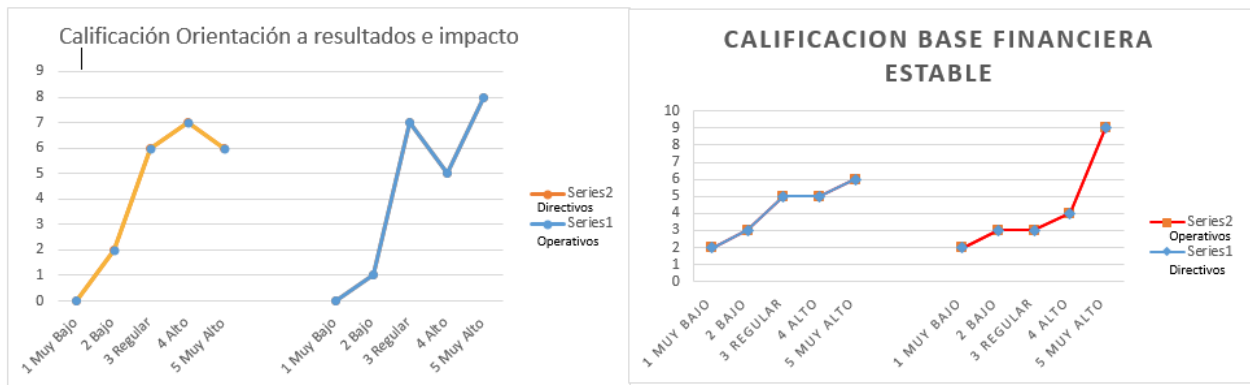
### Ilustración 9. Percepción de personal que labora en las OSC- Capacitación del personal y liderazgo



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

Un aspecto que denota una gran diferencia en la percepción es la capacitación del personal; mientras que el personal directivo considera estar en un nivel “regular” el personal operativo considera que existen más aspectos o necesidad de capacitación.

### Ilustración 10. Percepción de personal que labora en las OSC- Resultados e impacto y Base financiera



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

Un aspecto importante a resaltar es la base financiera, según los resultados expuestos previamente no se consideraban que la mayoría de las OSC analizadas contara con bases financieras estables; si bien un gran porcentaje sobrellevaba la parte financiera dependiendo de las necesidades; en este grafico podemos observar que la mayoría considera que cuentan con

una base financiera estable.

### Ilustración 11. Percepción de personal que labora en las OSC- Calidad y eficiencia



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

Se reflexiona la calidad de esta pregunta, ya que al solo cuestionar al personal directivo y operativo, y no a los usuarios, la perspectiva es sesgada. Por lo que este apartado abre la oportunidad de análisis a futuras investigaciones sobre el tema (área), que les interese considerar a los usuarios.

### Anexo 3.- Fotografías Tijuana

Fotografía 1. Centro de Rehabilitación Amanecer A.C. Instalaciones





Fotografía 2. Fundación Castro Limón Instalaciones



Fotografía 3. Fundación que Transforma instalaciones



Fotografía 4. Proyecto Salesiano Tijuana instalaciones



Fotografía 5. Proyecto de Tall Pro Dis a 15 años



Fotografía 6. Instalaciones de panadería Tall Pro Dis

Fotografía 7. Productos terminados del taller de piñatas Tall Pro Dis



Fotografía 8. Línea de producción de piñatas Tall Pro Dis



Fotografía 9. Reunión de círculos de acción Tijuana Innovadora

## Ensenada



Fotografía 10. Albergue San Vicente instalaciones



Fotografía 11. Bodega de Albergue San Vicente

San Vicente



donaciones

Fotografía 12. Dispensario de Albergue



Fotografía 13. Albergue para Niños

Fotografía 14. Logo Banco de Alimentos Ensenada



Fotografía 15. Bodega Banaen

Fotografía 16. Interior de Bodega Banaen A.C.





Fotografía 17. Exterior de Oficina Fundación Pro Trasplantes A.C.



## Mexicali

Fotografía 18. Exterior Instalaciones Amigos de los Niños en Acción A.C.



Fotografía 19. Dirección General de Amigos de los Niños en Acción A.C.



Fotografía 20. Oficinas de atención Oasis del Desierto A.C.



Fotografía 21. Logo Todos Somos Mexicali A.C

Fotografía 22. Exterior Instalaciones Centro de Reintegración Familiar para Menores Migrantes A.C.



## Anexo 4.- Guía de entrevista

### Guía de entrevista semiestructurada

Nombre \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ Organización: \_\_\_\_\_  
Tiempo \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ operación \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ la \_\_\_\_\_ OSC: \_\_\_\_\_  
La OSC cuenta con: CLUNI ( ) Donataria autorizada ( )  
Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de Terminó: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

<b>Nombre:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b>
<b>Puesto dentro de la OSC:</b>	<b>Profesión:</b>	<b>Tiempo trabajando en la OSC:</b>

#### I. Ítem Datos del entrevistado

#### II. Ítem Estructura Organizacional

#### 2. Administración y gestión profesional en la organización

##### Mecanismos de evaluación

¿La OSC cuenta con mecanismos o herramientas de evaluación? Si ( ) No ( ) Interna ( ) Externa ( )

¿Cuál es la periodicidad de la aplicación de estos mecanismos de evaluación?

¿A qué tipo de personal o área se evalúa?

¿Quiénes realizan esta evaluación?

¿Qué tipo de mecanismos utiliza para realizar la evaluación?

¿Existe un procedimiento de evaluación sistemático?

¿Se considera necesaria la evaluación?

¿De \_\_\_\_\_ que \_\_\_\_\_ forma \_\_\_\_\_ se \_\_\_\_\_ realiza

Describe: \_\_\_\_\_

¿La organización cuenta con indicadores y evalúa el impacto de su trabajo? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Cuenta con metodología para medir el impacto? Explique.

En caso de SI ¿La organización utiliza los resultados de evaluación de impacto para desarrolla estrategias y acciones de mejora de sus actividades?

##### 2.1 Desarrollo de material operativo

¿La OSC cuenta con manuales operativos? Si ( ) No ( )

¿Quiénes son los encargados de desarrollar dichos manuales?

De ser el caso, describa comparativamente las ventajas de contar ahora con MO con respecto a l situación anterior cuando no se contada con MO

##### 2.2 Fondos/ Financiamiento

En su percepción ¿Qué significación considera que la organización le da al apartado de financiamiento?

Muy Importante ( ) Importante ( ) Poco Importante ( ) No importante ( )

La organización cuenta con diferentes fuentes de financiamiento y recursos Si ( ) No ( ) ¿D  
qué tipo? Defina

---

¿Cuáles son las fuentes actuales de financiamiento de la OSC? Privadas ( ) Publicas ( ) Propio ( )

Describa:

---

¿En qué periodicidad reciben el apoyo? Anual ( ) Mensual ( ) Quincenal ( )

¿La OSC se encuentra adscrita a algún programa de algún orden de gobierno para recibir partida públicas? Si ( ) No ( )

Orden de gobierno Federal ( ) Estatal ( ) Municipal ( )

¿Describa cuáles?

¿En sus planes de trabajo la organización incluye estrategias y mecanismos de procuración de recursos que aseguren su sostenibilidad económica? Si ( ) No ( )

¿La organización cuenta con campaña capital como elemento de procuración de fondos? Si ( ) No ( )

¿La organización cuenta con algún producto o servicio que ofrece a la sociedad para capta recursos? Si ( ) No ( ) En caso de si, de qué tipo de producto o servicio  
Definir: \_\_\_\_\_

¿La OSC ha hecho alianzas con otras organizaciones para el financiamiento de proyectos? Si ( ) No ( )

¿En su caso, con cuales organizaciones ha hecho alianzas y en cuales proyectos? Describa:

### **2.3 Recursos Humanos/ Competencias/ Especialización**

Con cuántos trabajadores de planta cuenta la OSC?

Definir las Áreas y tipo de profesional que se encuentra en cada una:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿El personal es contratado de acuerdo a un perfil (profesión, escolaridad, habilidades, etc. definido de acuerdo al puesto que va a desempeñar? Si ( ) No ( ) En caso de NO ¿Por qué considera eso?

¿La organización tiene establecido un programa de inducción para los nuevos empleados? Si ( ) No ( )

En caso de NO ¿Cuál considera que es el motivo?

¿El personal de la OSC cuenta con algún tipo de capacitación o especialización en el área? Si ( ) No ( )

En caso de ser SI ¿De qué tipo?

En caso de ser NO ¿Cuál es la Razón?

¿Cuál es el perfil del personal contratado en la OSC (competencias)?

¿La organización cuenta con contratos formales que estipulan claramente los derechos y obligaciones de todos los integrantes, de conformidad con las leyes laborales del país? Si ( ) No ( )

En caso de NO ¿Bajo qué régimen está contratado su personal? Honorarios ( ) Temporal ( ) Por Proyecto ( )

¿Considera necesaria la especialización del personal de la organización?

¿La OSC Cuenta con Misión, Visión y Valores definidos? Si ( ) No ( )

En su opinión, ¿Usted considera que la Misión y Visión de la OSC sean congruentes con la acción social que llevan a cabo?

¿La OSC cuenta con plan estratégico? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿El plan estratégico es proyectado a tres años o más e incluye objetivos y metas medibles? Si ( ) No ( )

¿Qué personal fue el encargado de desarrollar el plan estratégico?

En Caso de NO ¿De qué manera planean actividades o la acción social de la organización?

¿La organización cuenta con un programa anual de actividades con base en la planeación estratégica? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Qué área o personal es encargado de desarrollar el plan anual?

¿El plan estratégico contempla la definición del presupuesto operativo y las fuentes de financiamiento? Si ( ) No ( )

En caso de NO ¿Cómo definen/planean el presupuesto y fuentes de financiamiento?

¿El plan estratégico incluye un proceso de evaluación e indicadores de desempeño para medir el progreso que se tiene en el alcance de las metas y objetivos? Si ( ) No ( )

En caso de NO ¿De qué manera miden su desempeño?

¿Quiénes participaron en definir los valores de la Organización?

¿Se han creado espacios adecuados y mecanismos ágiles para que la información circule oportunamente por toda la organización? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Qué tipo de mecanismos y/o espacios utiliza la organización?

En caso de NO ¿Por qué considera que no se ha brindado?

En su opinión ¿Considera relevante el fomento de un clima organizacional horizontal en la organización?

¿Cómo considera que son los canales de comunicación entre directivos y personal operativo en la

OSC? Fluida ( ) Poco Fluida ( ) No Fluida ( )

¿La organización cuenta con procesos y mecanismos concretos para escuchar, revisar y responde a las ideas, sugerencias, quejas y comentarios de todo el personal? Si ( ) No ( )

En caso de NO ¿De qué manera incorporan las sugerencias del personal operativo?

¿La organización implementa estrategias para mejorar su productividad (capacitación, estímulos e incentivos al personal, adquisición de equipo, uso de capacidad instalada, etc.) con base a los resultados de la evaluación? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Cuáles son esas estrategias?

En caso de NO ¿Cuál cree que sea la razón?

### Ítem Participación con actores sociales

#### 3. Participación ciudadana

¿La organización tiene delimitada a la población objetivo?

¿La organización ha definido la necesidad social que debe atender, el perfil de sus beneficiarios y el área geográfica (colonia, ciudad, región, etc.) donde debe trabajar a fin de delimitar su campo de acción?

¿Cuáles es la postura de la organización respecto a la articulación de acciones con la sociedad civil?

#### 3.2 Participación en actividades comunitarias como Jornadas.

¿Qué actividades realiza la OSC con la comunidad? Jornadas ( ) Eventos comunitarios ( ) Escuelas ( ) Eventos deportivos ( )

¿La OSC cuenta con programas de desarrollo de líderes comunitarios o multiplicadores de información? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Qué área o personal se encarga de ello?

En caso de NO ¿Cuál considera que es la razón de ello?

¿La organización calendariza actividades de comunicación (diaria, semanal o mensualmente)? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿con qué frecuencia?

¿La organización establece su estrategia de comunicación externa con base en el análisis de receptividad de los públicos a los que dirige sus mensajes? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿De qué manera?

En caso de NO ¿Cuál considera que sea la razón?

#### Network

¿La organización forma parte de alguna red de OSC, ya sea nacional o internacional? Si ( ) No ( )  
En caso de SI ¿Cuál o cuáles?

En caso de No ¿Cuál considera que sea la razón?

¿La organización establece un plan estratégico de comunicación externa? Si ( ) No ( )

¿Qué beneficio considera que ha obtenido la organización al formar parte de una red o coalición?

#### Generar Conocimiento

¿La organización cuenta con registros e información estadística básica sobre sus beneficiarios que permita medir el nivel inicial de avance? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Cuál es el uso que le brindan?

En caso de NO ¿Cuál es la razón por la que no cuenten con registros?

¿La OSC cuenta con bases de datos actualizadas? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Cuál es el uso que le brindan?

En caso de NO ¿Cuál es la razón por la que no cuenten bases de datos?

¿La OSC brinda esta información a personal/ instituciones que no sean internos? Si ( ) No ( )

En caso de SI a ¿Quiénes?

¿De qué manera considera que la OSC contribuye de manera innovadora a la sociedad?

### Artículos publicados.

¿La OSC ha elaborado algún artículo? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿De qué tipo? Científico ( ) Revistas comunitarias ( )

¿De qué manera la OSC difunde la información generada de la problemática que atiende?

### TIC's

¿La OSC cuenta con página web? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Cuál es el uso que le dan a la página?

¿La OSC cuenta con redes sociales? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Cuáles?

¿Qué beneficio considera que conlleva tener redes sociales para la organización?

## Alianza con actores gubernamentales (gobernanza)

### 4. Vínculos con organismos gubernamentales

#### 4.1 Programas gubernamentales

¿La OSC está incorporada a algún programa gubernamental de desarrollo? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿A qué instancia? Estatal ( ) Municipal ( ) Federal ( )

¿Qué programa y/o plan?

Si la respuesta es no, describa de qué manera y que programas gubernamentales participa la OSC con el gobierno:

#### a. Convenios de colaboración con alguna instancia gubernamental

¿La OSC cuenta con vínculos de trabajo con algún nivel de gobierno? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Con que instancia? Estatal ( ) Municipal ( ) Federal ( )

¿En qué consisten esos vínculos laborales o de acción y con dependencias?

¿Considera beneficio el tener colaboración con algún nivel de gobierno?

#### b. Programas de Capacitación y desarrollo

¿La OSC tiene conocimiento sobre los programas de capacitación y desarrollo que otorgan la instancias gubernamentales? Si ( ) No ( )

¿La OSC ha participado en proyectos, programas, talleres y/o capacitaciones de profesionalización? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Quiénes lo impartían?

Gobierno Federal ( ) Gob. Estatal ( ) Gob. Municipal ( ) Privada ( )

¿Cómo fue la convocatoria de participación?

Resuma o exponga los resultados de algunos de los programas de capacitación más importantes en términos de su contribución al desarrollo y profesionalización de la OSC

### Transparencia y rendición de cuentas

- ¿La OSC elabora y publica reportes acerca de sus actividades y logros? Si ( ) No ( )
- En caso de SI ¿Con que periodicidad? Anuales ( ) Mensuales ( ) Semanales ( )
- En caso de NO ¿Cuál es la razón de ello?
- ¿A quiénes se presentan estos reportes? Personal de la OSC ( ) Socios ( ) Público en General ( ) Entidades gubernamentales ( )
- ¿Cuál es la utilidad de los reportes para la OSC?
- ¿La OSC desarrolla sistematización de la información obtenida? En caso de NO ¿Cuál es la razón?

### Auditorias

- ¿La OSC realiza auditorias acerca de sus actividades en general y del manejo de recursos en lo particular? Si ( ) No ( )
- En caso de SI ¿La OSC realiza auditorias? Internas ( ) Externas ( )
- ¿Con que periodicidad se realizan las auditorias? Anual ( ) Semestral ( ) Bimestral ( )
- En caso de NO ¿De qué manera cumplen con esta parte administrativa?

### Vinculación con dependencias gubernamentales

- ¿En qué programa se vinculaba la OSC a las instancias de gobierno?
- ¿Cuáles son los principales temas que ha vinculado a la OSC con las instituciones de gobierno?
- ¿Con cuales áreas de gobierno se ha vinculado más?
- ¿De ser una vinculación limitada o deficiente, que propondría para mejorar la relación con las instituciones de gobierno?
- En su opinión, ¿es importante vincularse con las instituciones de gobierno y porque?

En su opinión ¿Cuáles son los factores determinantes para que las OSC se profesionalicen en B.C.? En su opinión Que nivel de importancia considera que la organización atiende o prioriza los siguientes puntos (considerando el 1 como el nivel de interés más bajo y el 5 como el más alto):

<b>Estrategia</b>	
<b>Transparencia y rendición de cuentas</b>	
<b>Participación con la comunidad</b>	
<b>Capacitación de personal</b>	
<b>Contar con un buen Liderazgo</b>	
<b>Orientación a resultados e impacto</b>	



<b>Contar con base financiera estable</b>	
<b>Tener una cultura de calidad y eficiencia</b>	

## Anexo 5.- Encuesta

### Encuesta

Nombre de Organización: \_\_\_\_\_

#### III. Datos del entrevistado

<b>Nombre:</b>	<b>Edad:</b>	<b>Sexo:</b>
<b>Puesto dentro de la OSC:</b>	<b>Profesión:</b>	<b>Tiempo trabajando en la OSC:</b>
<b>Función dentro de la OSC</b>		

#### IV. Estructura Organizacional

¿Conoce la misión, visión y objetivos de la organización? Mucho ( ) Medio ( ) Poco ( ) Nada ( )

En su opinión, ¿Usted considera que la Misión y Visión de la OSC sean congruentes con la acción social que llevan a cabo?

La OSC evalúa al personal operativo: Si ( ) No ( )

Con que periodicidad: Semanalmente ( ) Quincenalmente ( ) Mensualmente ( ) Anualmente ( ) Otro ( ) \_\_\_\_\_

Después de los procesos de evaluación, se les da a conocer los resultados de las mismas al personal evaluado: Si ( ) No ( ) ¿Por cuál medio? Explique: \_\_\_\_\_

Posterior a la exposición de resultados, existen mecanismos o espacios de expresión y/o propuestas de retroalimentación: Si ( ) No ( )

En caso de SI Explique qué mecanismos: \_\_\_\_\_

Si su respuesta es NO, ¿considera necesario este proceso y/o estrategia para que el personal operativo exponga sus propuestas y/o dudas? Explique \_\_\_\_\_

En su opinión ¿Considera que la OSC ha creado espacios adecuados y mecanismos ágiles para que la información circule oportunamente por toda la organización? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Qué tipo de información se comparte y a través de cuales mecanismos y/o espacios utiliza la organización?

En caso de NO ¿Por qué considera que no se ha brindado?

¿Cómo se enteró de la OSC estaba empleando personal? Explicar: \_\_\_\_\_

¿Hubo algún proceso de selección?

Explicar: \_\_\_\_\_

¿Tiene alguna especialización en el área? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Cuál? \_\_\_\_\_

¿La especialización la obtuvo antes o ya laborando en la OSC?

¿La OSC ha incentivado su crecimiento profesional con cursos o capacitaciones? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Cuáles?

En caso de NO ¿Considera necesaria alguna especialidad en el puesto que actualmente funge? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿De qué tipo? \_\_\_\_\_

¿Cuándo usted ingreso a laboral a la OSC se le brindo algún tipo de capacitación o platica introductoria al puesto? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Quién la llevo a cabo?

En caso de NO ¿Considera necesaria esta introducción al personal nuevo? Explique: \_\_\_\_\_

La Organización le brindo algún manual operativo sobre el puesto? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Considera que el MO era claro y conciso? Si ( ) No ( )

En caso de NO ¿De qué manera se incorporó o supo las actividades que debía realizar en el puesto? Explique: \_\_\_\_\_

¿Tiene usted conocimiento de cómo la OSC consigue recursos para llevar a cabo sus actividades? Mucho ( ) Medio ( ) Poco ( ) Nada ( )

El área donde se encuentra \_\_\_\_\_ ¿Genera actividades de procuración de fondos? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿De qué manera realizan esta gestión?

Explique: \_\_\_\_\_

En su opinión ¿Cómo considera que es la toman las decisiones de operación en la OSC?

Horizontal ( ) Vertical ( ) Desconoce ( )

En su opinión ¿Cómo considera que son los canales de comunicación entre directivos y personal operativo en la OSC? Fluida ( ) Poco Fluida ( ) No Fluida ( )

¿La organización cuenta con procesos y mecanismos concretos para escuchar, revisar y responder a las ideas, sugerencias, quejas y comentarios de todo el personal? Si ( ) No ( )

En caso de NO ¿De qué manera incorporan las sugerencias del personal operativo?

¿La OSC cuenta con mecanismos para evaluación del personal directivo? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Cuáles mecanismos o herramientas de evaluación?

En caso de NO ¿Considera necesarias mecanismos o herramientas de evaluación al personal directivo? Explique: \_\_\_\_\_

## **Participación social**

¿Tiene conocimiento sobre la población objetivo de la OSC? Mucho ( ) Medio ( ) Poco ( ) Nada ( )

En el área que se encuentra ¿Cuál es la función o conexión con las actividades comunitarias que se realizan en la OSC?

Explica: \_\_\_\_\_

¿El área donde se encuentra genera información estadística sobre población atendida o actividades que Usted lleva a cabo? Si ( ) No ( )

Si su respuesta es SI, ¿cuál es la utilidad que se le da a esa información?

En caso de NO ¿Cuál cree que sea la razón?

En su opinión, ¿La OSC contribuye de manera innovadora con las acciones que realiza al

desarrollo y bienestar social? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿De qué manera considera que se realiza esta contribución?

En caso de NO ¿De qué manera considera que la OSC podría innovar en sus procesos de quehacer social?

¿Tiene conocimiento si la OSC en la que Usted participa promueve la participación de otras OSC o coordina alguna red social en el ámbito social de su actuación?

### **Gobernanza**

En tu opinión ¿Qué tipo de alianza o articulación la OSC mantiene con alguna dependencia de gobierno? Muy cercana ( ) Cercana ( ) No tan cercana ( ) No cercana ( )

¿Ha recibido alguna capacitación y/o taller que haya sido proporcionado por algún nivel del gobierno? Si ( ) No ( )

En caso de SI ¿Cuál instancia? Federal ( ) Estatal ( ) Municipal ( )

¿Qué tipo de taller y/o capacitación? \_\_\_\_\_

En caso de SI ¿De qué manera consideras que te ha servido el taller/capacitación en tu trabajo dentro de la OSC? \_\_\_\_\_

¿Cuáles considera que son los principales temas donde las instituciones de gobierno y OSC se encuentren vinculadas? Explique: \_\_\_\_\_

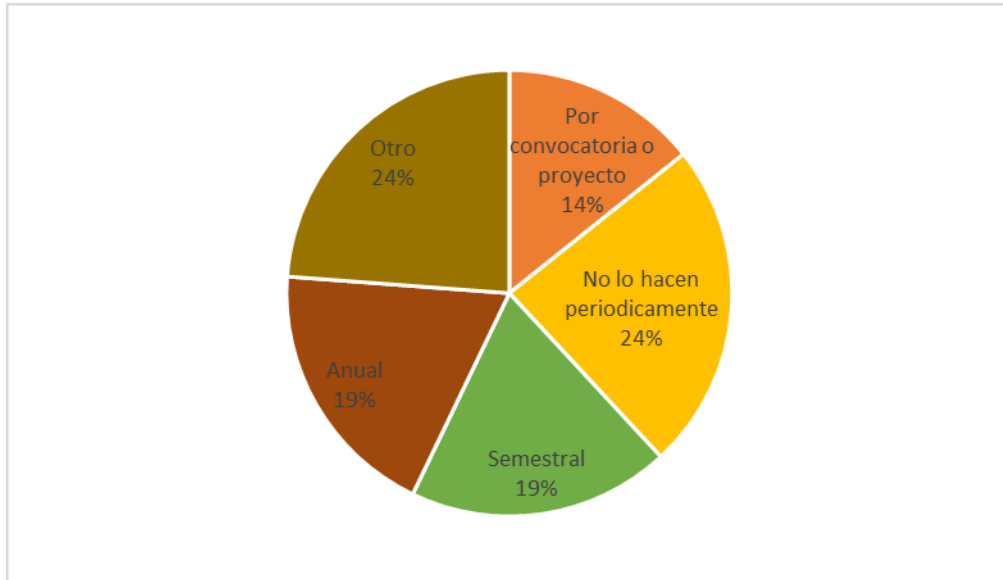
En su opinión, ¿es importante vincularse con las instituciones de gobierno y porque?

En su opinión, ¿Qué nivel de importancia considera que la organización atiende o prioriza los siguientes puntos (considerando el 1 como el nivel de interés más bajo y el 5 como el más alto):

<b>Estrategia</b>	
<b>Transparencia y rendición de cuentas</b>	
<b>Participación con la comunidad</b>	
<b>Capacitación de personal</b>	
<b>Contar con un buen Liderazgo</b>	
<b>Orientación a resultados e impacto</b>	
<b>Contar con base financiera estable</b>	
<b>Tener una cultura de calidad y eficiencia</b>	

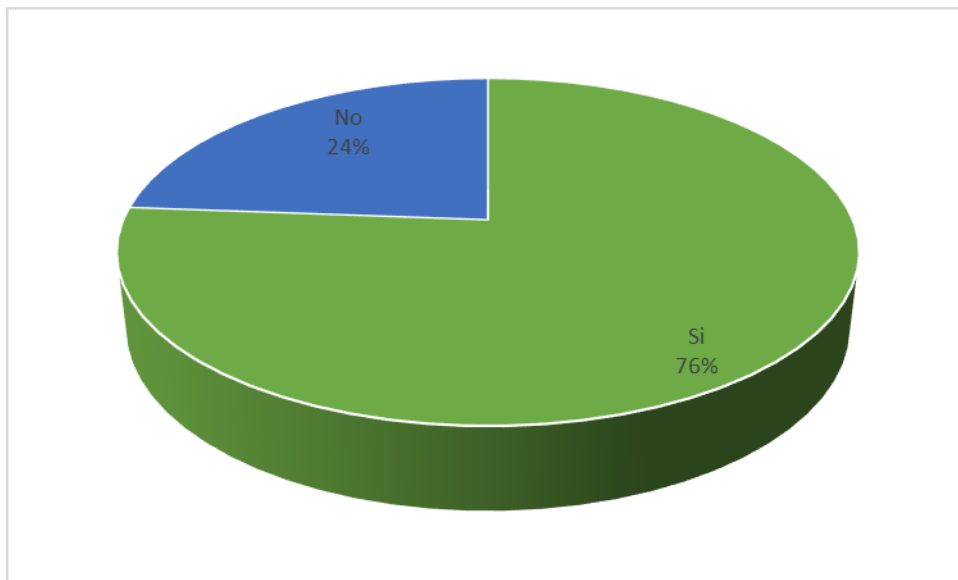
## Anexo 6.- Gráficas

### Gráfica 41. Periodos de evaluación



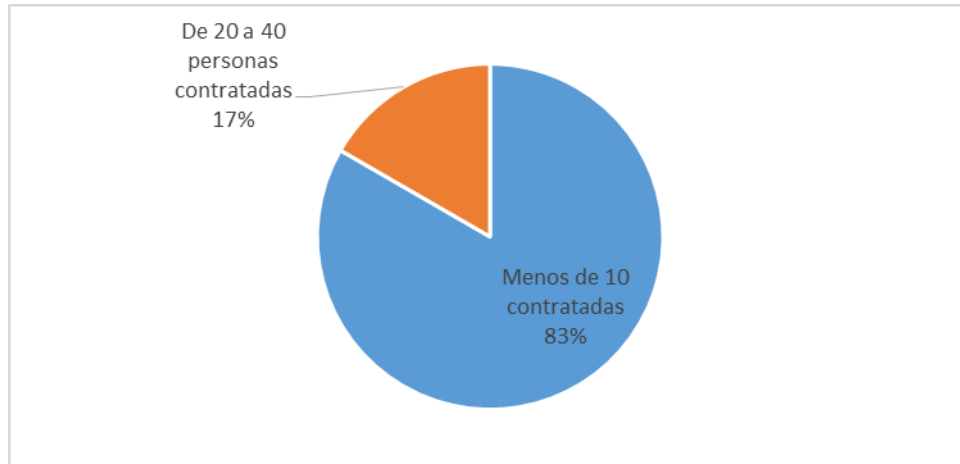
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

### Gráfica 42. Especialización del personal dentro de la OSC



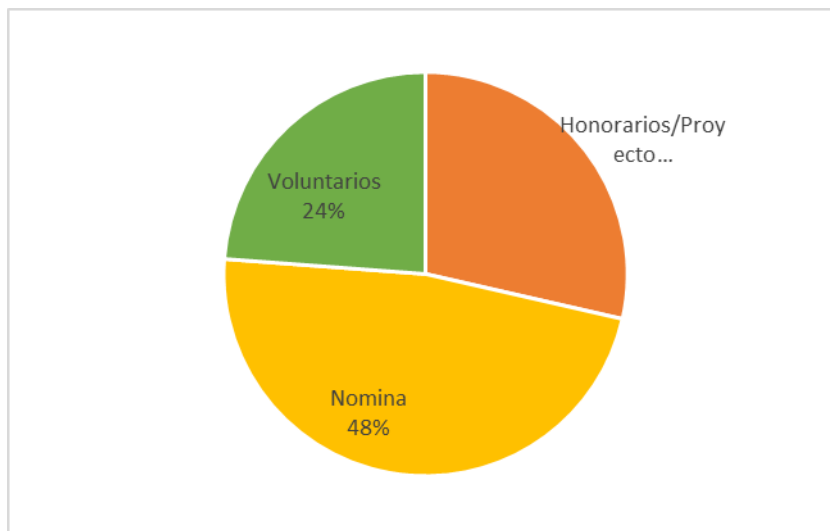
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 43. Personal fijo en la organización**



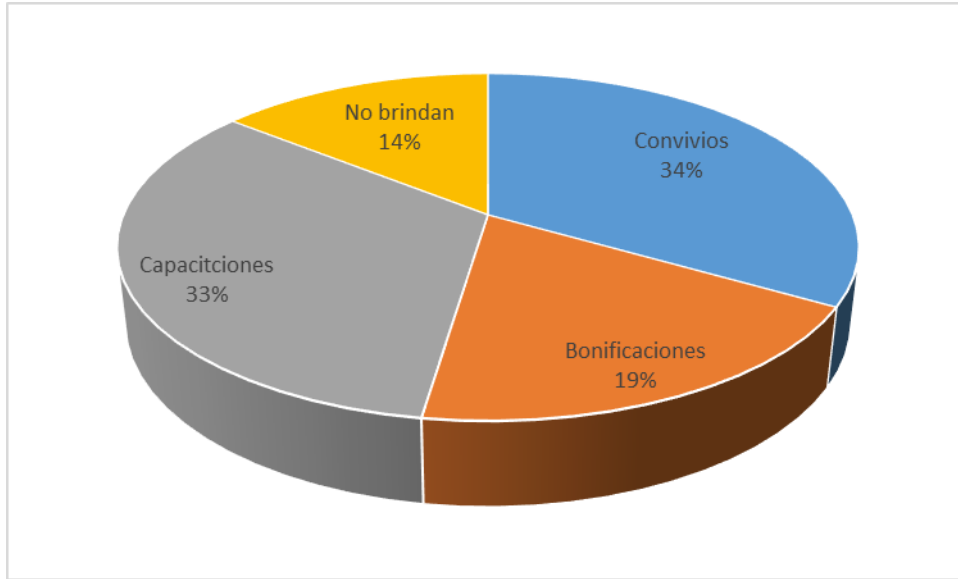
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 44. Contrataciones dentro de las organizaciones**



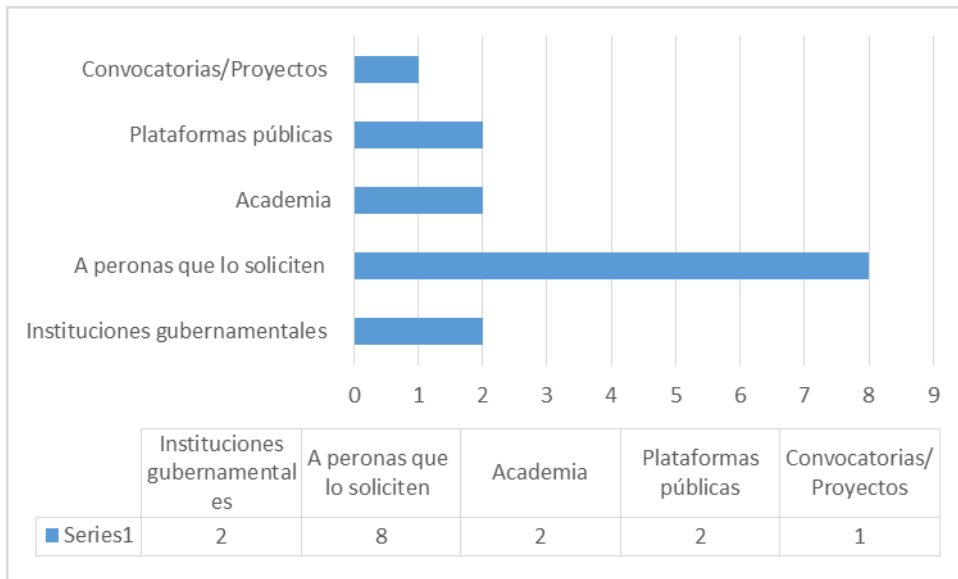
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 45. Estrategias para mejorar la productividad**



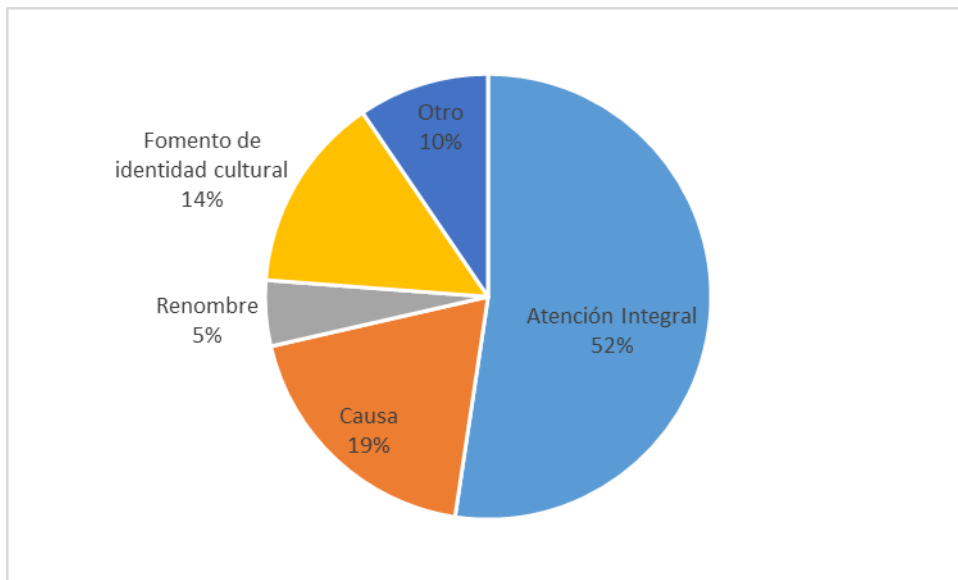
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 46. Difusión de información**



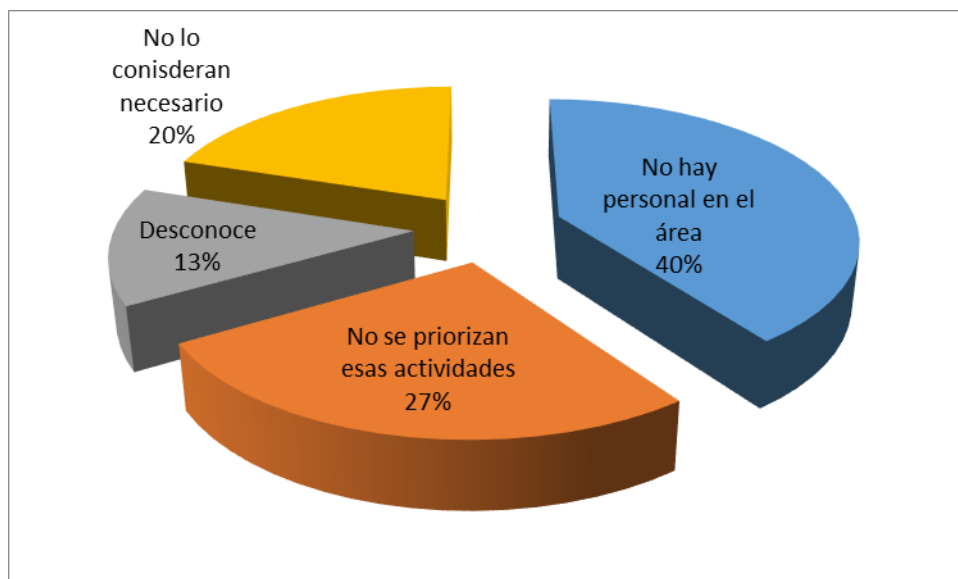
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 47. De qué manera se considera que la OSC contribuye a la sociedad**



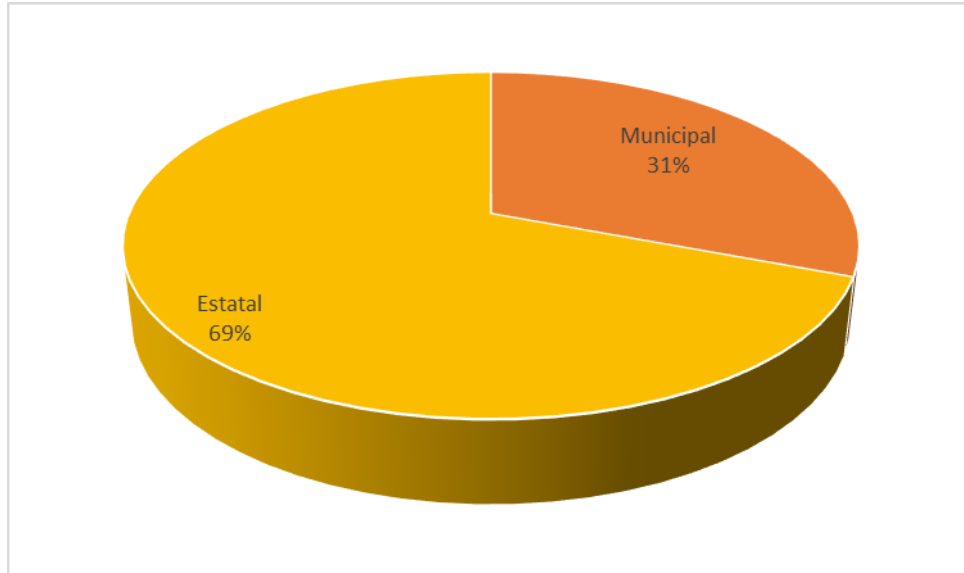
Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 48. Razones por las cuales no se sistematiza**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.

**Gráfica 49. Cooperación con instituciones gubernamentales**



Fuente: Elaboración propia con información recabada en la investigación de campo “Profesionalización de las OSCs en B.C. 2016”.



La autora es Licenciada en Trabajo Social por la Escuela de Trabajo Social de Tijuana incorporada a la U.A.B.C. Egresado de la Maestría en Desarrollo Regional de El Colegio de la Frontera Norte, promoción 2014-2016.

Correo electrónico

[ts\\_navag@hotmail.com](mailto:ts_navag@hotmail.com)

© Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión total y parcial por cualquier medio, indicando la fuente.

Forma de citar:

Nava García, Tania (2016), “Organizaciones de la Sociedad Civil en Baja California: Tras la ruta de su profesionalización”, Tesis de Maestría en Desarrollo Regional, El Colegio de la Frontera Norte, A.C. México, pp 182.