

Comparativo y prospectiva de las  
capacidades de las organizaciones  
asistenciales en México: el caso  
**Sinaloa**



## **Comparativo y prospectiva de las capacidades de las organizaciones asistenciales en México: el caso Sinaloa**

### **Título derivado del proyecto:**

Las Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Sinaloa: Análisis de Capacidades Organizacionales



**Coordinador de la investigación:** Humberto Muñoz Grandé

### **Co-autores:**

Roberto Arce Rodríguez  
Luis Fernando Juárez Jiménez  
María Teresa Arce Rodríguez  
Gilberto López Alanís (Archivo Histórico General del Estado de Sinaloa)

Este material se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social; sin embargo, la SEDESOL no necesariamente comparte los puntos de vista expresados por los autores.



### **Directorio**

**Presidente:** Edgar Kelly García  
**Secretaría Ejecutiva:** Lydia Peinado Aguirre  
**Asesora Asistencial:** Gladys Ramos Arreola

**Coordinación Editorial**  
**Corrección de estilo**  
**Edición gráfica**  
**Primera edición:**  
**ISBN:** 978-607-95790-1-2



ARKADI  
Carmen Helguera García  
Noviembre de 2012

Impresión de 1000 ejemplares  
Impreso en México / Printed in Mexico

**[www.tercersector.org.mx](http://www.tercersector.org.mx)**



Grupotersector



Gtersector

Derechos Reservados: Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C.  
Av. Azcapotzalco La Villa No. 45. Edificio 13-301. Col. Del Maestro.  
CP 02020. México DF. Tel. (52) +55 +53474388



## PRÓLOGO

Erich Fromm afirma que *vivir es nacer a cada instante*. Vivir se vuelve una elección. Y cuando eliges, te comprometes, estás convocado a responsabilizarte de las consecuencias de cada elección. La elección de fungir como Presidente de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Sinaloa me ha convocado, entre otras cosas, a preguntarme: ¿Cuál es el fin de esta elección? ¿Cuáles los medios para instrumentar lo elegido?

La respuesta acerca del fin es naturalmente personal con referente ético. A decir de Fernando Savater, la ética es la *actitud o la intención del individuo frente a sus obligaciones sociales y personales*. La respuesta acerca de los medios es institucional; está en proceso de composición, como un texto en proceso de creación en el cual tiene cabida la orientación que Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C. ha tenido a bien formular en el presente libro; institución que nace a iniciativa de un equipo de emprendedores en el área social, interesados en fortalecer las capacidades institucionales de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC).

Con independencia de los resultados que Tercer Sector aporta en torno a las capacidades institucionales de las OSC en el Estado de Sinaloa, el rumbo está ya definido: convocar a la sociedad, a las organizaciones en general y particularmente a las educativas, para sumarse y apoyar a dichas organizaciones y, en el camino, favorecer la toma de consciencia acerca del valor implícito del acto de dar. Savater afirma que aunque como sociedad estemos bajo una violencia tangible y aunque veamos los peores ejemplos a nuestro alrededor, la persona puede ser moral porque la moralidad depende del individuo en su libertad. Y desde la libertad elije ayudar al otro.

No obstante, hago énfasis en uno de los resultados porque es argumento para definir los cómo, lo instrumental, aún en proceso de formulación: tanto en Sinaloa como en las otras entidades federativas incluidas en el análisis

comparativo en cuanto a las capacidades institucionales de las OSC, destaca la tendencia a mayores capacidades estratégicas (planificación institucional y metodología social) y menores capacidades técnicas (administración del capital humano y sostenibilidad financiera).

Reitero mi compromiso con la formación de los colaboradores de las OSC para impactar positivamente la administración del capital humano y mi compromiso con la procuración de fondos a través de diversificar las fuentes de financiamiento.

Cuando redactaba este prólogo escuchaba la melodía *The Conquest of Paradise*, de Vangelis. ¿Cuál es el paraíso, aquello a lo que aspiran las OSC, su utopía? La respuesta requiere la conquista de las elecciones personales de todos los involucrados, con un referente institucional que las oriente. Al decir de la Real Academia Española el prólogo es *aquello que sirve como de exordio o principio para ejecutar una cosa*. Esa es mi intención.

*MBA Edgar Kelly García*

Presidente de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Sinaloa



Octubre 2012



# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
I. LAS ORGANIZACIONES ASISTENCIALES EN MÉXICO	9
Las organizaciones de la sociedad civil	9
Las organizaciones asistenciales de la sociedad civil	12
II. DESARROLLO METODOLÓGICO PARA EL DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES ASISTENCIALES	19
Modelo de medición de capacidades institucionales para OSC: el modelo PAMS	19
Proceso metodológico	23
III. CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES ASISTENCIALES EN MÉXICO: RESULTADOS COMPARATIVOS ENTRE ESTADOS	27
Comparativo de capacidades institucionales de las organizaciones asistenciales: Estado de México, Hidalgo, Nuevo León, Distrito Federal y Sinaloa	27
Comparativo entre estados	32
IV. LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES ASISTENCIALES DE SINALOA	37
Contexto histórico de la asistencia social en Sinaloa	37
Dimensiones de las organizaciones asistenciales en Sinaloa	41
Capacidades institucionales de las organizaciones asistenciales de Sinaloa	46
¿La figura legal importa? Comparativo de capacidades institucionales IAP-AC en Sinaloa	65

V. CONCLUSIONES	71
<b>Retos de las organizaciones asistenciales en Sinaloa</b>	71
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81
Anexo 1. Directorio de organizaciones participantes	83
Anexo 2. Confiabilidad	89
Anexo 3. Extracción de factores estadísticos para la definición del programa de fortalecimiento	93
Anexo 4. Instrumento de diagnóstico institucional aplicado a OSC de Sinaloa	95
AGRADECIMIENTOS	99



## INTRODUCCIÓN

Explicar la conformación de la estructura social no es tarea fácil; requiere el análisis de diversas manifestaciones individuales y colectivas que permitan entender comportamientos, posiciones, intenciones y funcionamientos dentro de este gran complejo que denominamos sociedad.

El sentido común, así como las teorías sociológicas más estructuradas, nos conducen a referirnos de manera conveniente respecto a la organización de la sociedad mediante grandes sectores que agrupan toda esta diversidad entre lo público, lo privado y lo inminentemente social; es decir, el gobierno, las empresas y las organizaciones sociales; sin embargo, a detalle, cada uno de estos tres sectores replica su complejidad, colocándonos ante un panorama en el que individuos, grupos, organizaciones, instituciones y sistemas sociales nos aproximan a una más clara ubicación, pero nunca a una perfecta y concertada definición. Abordar lo referente a la estructura social ha sido y seguirá siendo centro de otros análisis, enfoques e ideologías que sumen elementos a los estructurados esfuerzos para comprender mejor lo que implica la organización social.

Ante este panorama, a lo largo de esta publicación se advertirá un esfuerzo más por explorar al sector social en México en el marco de un proyecto de investigación de alcance nacional que determina como objetivo primordial identificar en qué condiciones están y qué necesidades prioritarias tienen las organizaciones de la sociedad civil, en especial aquellas legalmente constituidas que describen acciones asistenciales tanto en su objeto social como a través de sus programas y servicios de atención a individuos, grupos, familias, comunidades u otras organizaciones.

Este contenido comienza a partir de un contexto de las teorías y autores que se han referido a la caracterización de las organizaciones sociales en la estructura de la sociedad, para avanzar con un apartado especial en el

que se describe la metodología del modelo PAMS como componente esencial, generado a partir del gran proyecto para el diagnóstico de capacidades de las organizaciones sociales y los procedimientos e instrumentos empleados. Posteriormente se muestran los análisis comparativos de resultados de la aplicación de diagnósticos institucionales del modelo en cinco entidades federativas (Estado de México, Hidalgo, Nuevo León, Distrito Federal y su área metropolitana, incluido este estudio del caso en Sinaloa) que a su vez representan al momento de esta publicación un avance representativo del gran proyecto en cuatro de las diez regiones meta del país. Asimismo se hallará el más reciente caso de estudio que corresponde al conjunto de instituciones de asistencia privada del estado de Sinaloa que participaron en esta fase del proyecto, que incluye aportaciones muy valiosas del contexto histórico de la entidad en materia de asistencia social y capacidad asociativa —elaborada por Gilberto J. López Alanís, connotado historiador—, los resultados de los diagnósticos en la entidad bajo un estándar de tratamiento numérico, tabular y gráfico con las lecturas correspondientes a su interpretación a manera de facilitar su análisis.

Esta publicación se suma a este gran esfuerzo que comenzó en 2009 y que año con año ha brindado aportaciones significativas para identificar áreas de oportunidad para los procesos de profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil que han influido en la toma de decisiones de quienes han podido destinar recursos para programas de fortalecimiento en las entidades donde se ha realizado la aplicación del modelo PAMS que ha conducido a diferentes niveles de transformación en sus ámbitos de intervención.

*Roberto Arce Rodríguez*

Presidente

Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector







# I. LAS ORGANIZACIONES ASISTENCIALES EN MÉXICO

## Las organizaciones de la sociedad civil

---


Definir a las organizaciones de la sociedad civil (OSC) es una tarea difícil y hasta el momento pudiera parecer inagotable. En distintos espacios académicos y desde diferentes perspectivas se han realizado diversos esfuerzos para tratar de asir este concepto, destacándose las que definen a las organizaciones en función de su papel frente al Estado, frente al mercado, en relación con la democracia o de una manera más funcionalista y normativa, como lo hace la tradición del tercer sector o la filantropía.

En específico, la tradición del tercer sector o *non profit sector* desarrollada por Lester Salamon y Helmut Anheier, lo define como “una serie de organizaciones formales e informales, registradas o no; privadas en el sentido de no formar parte de la estructura institucional del Estado; que no distribuyen beneficios económicos entre sus miembros y directivos; que no son comerciales como propósito; autogobernadas y capaces de cerrar actividades si así lo desean; y voluntarias en el entendido de estar soportadas por personas que eligen apoyar y no como una obligación contractual”.<sup>1</sup>

Este enfoque ha tenido implicaciones significativas en la definición de marcos legales y fiscales en distintos países, en donde la característica no lucrativa –interpretada como la imposibilidad de distribuir remanentes sociales (ganancias) entre los fundadores o colaboradores de la organización–, ha sido el énfasis en el que descansa en buena medida el diseño del andamiaje insti-

---

<sup>1</sup> Lester Salamon & Sokolowski Wojciech. *Global Civil Society: An Overview. Volume II* Boomfield, CT: Kumarian. USA. 2004.



tucional. Es a partir de esta concepción que se implementan disposiciones legales que van definiendo a las OSC desde una perspectiva normativa; por ejemplo, lo encontramos en el artículo 3° de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil y en el artículo 97° de la Ley del Impuesto sobre la Renta.

Otro aporte de esta perspectiva ha sido la *Clasificación de Actividades Económicas Primarias y Secundarias Desarrolladas por el Sector No Lucrativo* y que, en conjunto con la definición de *non profit sector* o tercer sector han abierto la posibilidad de definir criterios que permiten la cuantificación de datos económicos de estas organizaciones en términos de su contribución al empleo y a la riqueza nacional; tal es el caso de las Cuentas Satélite de las Organizaciones No Lucrativas, que forman parte del Sistema de Cuentas Nacionales de cada país y que han sido ampliamente difundidas por el proyecto de la Universidad Johns Hopkins y la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

En nuestra opinión, la tradición del tercer sector revolucionó las formas de pensar en las organizaciones de la sociedad civil, sobre todo las que apuntan a su cuantificación; sin embargo, existen diversas limitantes, destacándose la imposibilidad de atrapar la complejidad del fenómeno asociativo.

Al respecto, uno de los críticos más serios del tercer sector, Alberto Olvera, ha señalado que es necesario “prevenirnos contra una noción de sociedad civil demasiado estrecha o funcionalista. [Dado que] la sociedad civil no es un actor colectivo, no es un espacio único o unificado, no se limita a las ONGs y no constituye una especie de actor histórico transformador por naturaleza”. A final de cuentas, en todo caso se trata de una ‘arena de arenas’, como afirma Michael Walzer (1992); además, de acuerdo con Olvera, “cada vez más la noción de sociedad civil está más reducida a un amorfo ‘Tercer Sector’ (Salamon 2000) en el que caben todo tipo de asociaciones civiles, entendidas como entidades privadas para la acción pública (acotada a ‘servicio a terceros’), por lo que el perfil crítico que la idea de sociedad civil contenida a mediados de los noventa se ha perdido [...] el resultado es un profundo cambio en la comprensión de lo que es un régimen democrático [...] de esta manera el concepto de tercer sector posibilita la ‘suspensión’ de lo político, pues el conflicto social y las contradicciones políticas desaparecen de la escena”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Alberto Olvera Ribera. *El discurso de la sociedad civil en el espacio público internacional. Lecciones para planificadores*. Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales, Universidad Veracruzana, México. 2006

Frente a estas críticas, el autor ofrece una configuración distinta para pensar a las OSC, ahora desde una perspectiva de espacios de acción, que clarifica de la siguiente forma:<sup>3</sup>


- Espacios de acción para el fortalecimiento del sistema legal institucional
- Espacios de acción para el fortalecimiento de la red asociativa
- Espacios de acción para el fortalecimiento interno de las asociaciones de la sociedad civil

Esta categorización le permite desagregar una diversidad de posibilidades de acción colectiva:

- Asociaciones de carácter económico gremial
- Asociaciones políticas formales
- Asociaciones de carácter religioso
- Organizaciones civiles centradas:
  - en la promoción y defensa de los derechos políticos
  - en la promoción, desarrollo y servicios a la comunidad (ONGs)
  - en la asistencia (IAPs)
- Asociaciones de tipo cultural
- Asociaciones privadas de tipo deportivo y recreacional
- Asociaciones de tipo urbano gremial
- Movimientos y asociaciones de comunidades indígenas.

De esta manera, para Olvera el concepto de OSC es mucho más amplio que el del tercer sector, toda vez que incluye, por ejemplo, los movimientos sociales, los grupos comunitarios y de base, entre otras construcciones que no necesariamente se identifican como organizaciones constituidas, con programas, con servicios y destinatarios identificados. Cualquiera que sea la teoría que se adopte, lo que es un hecho es que las OSC son un sector creciente en la configuración de la sociedad, con demandas sociales de atención diversas y plurales, que van desde la producción y distribución de servicios públicos (organizaciones de corte asistencial), la defensa de derechos económicos, sociales, culturales y ambientales (DESCA) y la incidencia en políticas públicas, entre otras.

<sup>3</sup> Citado por Chávez Becker, Carlos. "Sociedad Civil y Tercer Sector en la discusión del segundo circuito de la política". En: *¿Democracia post-liberal?, el espacio político de las asociaciones*. Arditi, Benjamin (Ed.). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM



Bajo estas consideraciones, realizar una investigación que tiene por objeto de estudio a las OSC representa un reto conceptual y de delimitación. Así, toda vez que esta investigación tiene como unidad de análisis las capacidades institucionales de las OSC, es pertinente definir a qué tipo de construcciones nos referiremos. En este sentido, nos valemos de aportaciones de diferentes académicos para allanar este camino conceptual en el siguiente capítulo.

## Las organizaciones asistenciales de la sociedad civil

---

La diversidad de intereses, finalidades y características de las OSC hacen de su estudio un esfuerzo complejo y con distintos abordajes. Para efectos de esta investigación, establecemos su clarificación a partir de la identificación de siete categorías derivadas de las investigaciones de Salamon, Anheier, Gui, Defournay, Chaves y Monzón (Tabla 1):

- *De institucionalidad*, entendida como aquellas organizaciones con algún tipo de estructura y regularidad de sus operaciones, ya sea que estén o no formalmente constituidas o registradas.
- *De libertad de decisión o autonomía*, entendida como la capacidad de abandonar las operaciones bajo propia decisión y con control de sus propios asuntos; así como operaciones privadas tanto en su patrimonio (separado institucionalmente del Estado), a pesar de que pueden recibir el apoyo de fuentes gubernamentales.
- *De participación voluntaria*, en donde la membresía o participación está supeditada a la elección de un individuo por su consentimiento, en vez de ser por una relación contractual legal.
- *De control democrático*, con la posibilidad de tener mecanismos de implementación de decisiones desde la cúspide (de arriba hacia abajo, como en los casos de consejos directivos y patronatos) o desde la base (de abajo hacia arriba, como los colegios de profesionales en los que la asamblea de miembros o socios es el órgano máximo de autoridad).
- *De destinatarios*, que pueden ser de terceros o de beneficio público, como las organizaciones que proveen servicios de tipo asistencial; de miembros, cuyos beneficios se quedan en los integrantes, como los

citados colegios de profesionales; y colectivos, como las organizaciones que por la naturaleza de sus servicios, éstos se producen para la población en general; por ejemplo, *think tanks*, institutos de investigación o aquellas de incidencia en políticas públicas.

- *De lucro*, en el sentido de poder o no distribuir los remanentes sociales (ganancias) entre los miembros o fundadores de la organización. Es precisamente en este sentido donde se han desatado debates intensos, particularmente entre los estudiosos de la economía social, que cuestionan la validez conceptual del tercer sector, poniendo como ejemplo las cooperativas y mutualistas, que utilizan el lucro como medio para un fin solidario.
- *De actividad económica*, definida a partir de la naturaleza de los bienes y servicios que producen (de mercado o distintos al mercado). En las organizaciones de actividad económica distinta al mercado es donde se desenvuelven la mayoría de las organizaciones del tercer sector, ya que sus ingresos provienen de fuentes de financiamiento asociadas con el desarrollo de su objeto social, como donaciones, cuotas de recuperación, aportaciones de socios y subsidios gubernamentales. Asimismo, existen otras organizaciones cuyos ingresos provienen de la comercialización de bienes y servicios en el mercado. Cabe aclarar que, en buena medida, las OSC reciben ingresos derivados de ambas actividades.

**Tabla 1** Categorías de análisis de las OSC.

1. Institucionalidad	2. Libertad de decisión y patrimonio	3. Participación voluntaria	4. Control democrático	5. Destinatarios	6. Lucro	7. Actividad económica
Constituidas	Privadas	Con voluntarios	A nivel de órgano de gobierno	Terceros	No distribución de remanentes entre fundadores o miembros	Actividades de No Mercado
No constituidas	Autónomas	Sin voluntarios	Desde la base	Miembros	Distribución de remanentes entre miembros	Actividades de Mercado
				Colectivos		

Fuente. Elaboración propia a partir de: Lester Salamon, Gui, INEGI, Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC), Chaves y Monzon

Estas categorías nos permiten confinar esta investigación a un tipo específico de OSC y en consecuencia acotar los argumentos y reflexiones a este espectro. De esta manera, la definición es útil para el caso de diseños de marcos legales que regulan las actividades de las OSC; es decir, es necesaria la construcción de andamiajes institucionales en función de las particularidades de cada tipología de organizaciones. No es lo mismo construir un marco legal para organizaciones que producen bienes y servicios públicos que para aquellas que producen para sus propios beneficiarios o para la colectividad; tampoco es igual la regulación para organizaciones con actividades de mercado que de no mercado, siendo todavía más complejo definir marcos para organizaciones que promueven la participación ciudadana.

A partir de estas siete categorías podemos afirmar que las OSC analizadas en esta investigación son de tipo asistencial, legalmente constituidas, autónomas, con voluntarios en la mayoría de los casos, con procesos de toma de decisión centralizados en la cúspide de su estructura (consejos directivos o patronatos), que no distribuyen remanentes sociales entre los fundadores o colaboradores de la organización, sino que los reinvierten en la misma y que producen o distribuyen bienes y servicios públicos cuyos destinatarios son terceros ajenos a la organización.

#### **Tipología de OSC analizadas en esta investigación**

- IAP y AC asistenciales
- Legalmente constituidas
- Asistenciales
- Bienes y servicios públicos
- Privadas y autónomas
- Toma de decisiones centralizadas
- Con voluntarios en su mayoría
- Sin fines de lucro
- Terceros como destinatarios

Bajo esta definición, las organizaciones analizadas pueden constituirse bajo dos modalidades jurídicas:

- Instituciones de asistencia privada (IAP), que surgen y están reguladas por una serie de disposiciones específicas como la Ley General de Asistencia y las Leyes de Instituciones de Asistencia Privada en determinadas entidades federativas, así como supervisadas por las Juntas de Asistencia Privada u organismos análogos a nivel estatal.
- Asociaciones civiles (AC), que surgen del propio Código Civil y que no necesariamente están sujetas a una regulación específica, salvo que por

decisión se adhieran al Registro de Organizaciones de la Sociedad Civil, emanado de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC).

Adicionalmente, en ambas figuras legales existen regulaciones para aquellas organizaciones que siendo IAP o AC deciden voluntariamente adherirse a

una serie de derechos como el de acceso a fondos gubernamentales federales (LFFAROSC), a fondos gubernamentales y exenciones locales<sup>4</sup> (como en el caso del Distrito Federal y el estado de Guanajuato), así como para aquellas que desean fomentar sus ingresos por donaciones privadas mediante la autorización para expedir recibos deducibles del Impuesto sobre la Renta a sus donantes (Ley del Impuesto sobre la Renta, LISR).

El reconocimiento legal de este tipo de organizaciones, fundamentalmente asistenciales, obedece entre otros factores (como el histórico), al gran peso que tienen en la composición de la estructura asociativa tanto a nivel internacional como en el caso de México en donde, independientemente de tratarse de IAP o AC, hasta el 2011<sup>5</sup> representaban el 57.54% del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil y hasta junio de 2012, el 84.34%<sup>6</sup> de las Donatarias Autorizadas.

Cabe destacar la notoria diferencia comparativa entre el peso relativo de las organizaciones asistenciales en ambos registros (LFFAROSC/LISR), debido a las distintas percepciones que las leyes, de las cuales emanan dichos registros, tienen respecto a las actividades que realizan las OSC en general. En este sentido, la LISR privilegia los beneficios fiscales casi de manera exclusiva a las organizaciones que desarrollan acciones de tipo asistencial y, en consecuencia, la mayor parte de organizaciones que conforman el registro de donatarias son de este corte, mientras que en la LFFAROSC se reconocen actividades de distinta naturaleza como las cívicas, de equidad de género, de protección civil, y de apoyo a otras organizaciones, que no tienen contraparte en la LISR.


<sup>4</sup> *Ley de Fomento a las Actividades de Desarrollo Social de las organizaciones civiles para el Distrito Federal y Código Fiscal del Distrito Federal. Ley de Desarrollo Social y Humano para el Estado y los Municipios de Guanajuato; Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los Municipios de Guanajuato; Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Social y Humano.*

<sup>5</sup> *Organizaciones que manifiestan ante el RFOSC desarrollar actividades de:*

- 01 Asistencia social, conforme a la Ley Sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la Ley General de Salud
- 02 Apoyo a la alimentación popular
- 04 Asistencia jurídica
- 07 Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con capacidades diferentes
- 11 Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias
- 13 Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico

<sup>6</sup> *Organizaciones que manifiestan ante el Servicio de Administración Tributaria desarrollar actividades:*

- A. Organizaciones civiles y fideicomisos asistenciales (Art. 95, frac. VI LISR)
- B. Organizaciones civiles y fideicomisos educativos (Art. 95, frac. X LISR)
- E. Organizaciones civiles y fideicomisos becantes (Art. 98 y 95, frac. LVII LISR)
- I. Organizaciones civiles y fideicomisos para obras o servicios públicos (Art. 31, Reg. LISR)
- J. Organizaciones civiles y fideicomisos propietarios de bibliotecas privadas con acceso al público en general (Art. 14, Reg. LISR)



Desde luego, la preponderancia de las organizaciones asistenciales en México tiene una explicación más contundente desde la perspectiva histórica, en donde la época de La Colonia marcaría el periodo de surgimiento de estas iniciativas fundamentalmente emanadas de la Iglesia Católica y con propósitos tanto de evangelización como de beneficencia que a la postre se institucionalizarían, dando origen a las IAP, a las que podemos considerar como las primeras formas de organización privada orientadas a garantizar el acceso al bienestar de los miembros de la sociedad, función que se consolidaría en 1861 mediante la creación de la Dirección de Beneficencia Pública, dando paso a un nuevo proceso institucional en el que, como advierte Reygadas, “la caridad fue desarrollándose como una función pública”.<sup>7</sup>

Por su parte, Guadarrama afirma que fue hasta la segunda mitad del siglo XIX cuando la creación de las instituciones filantrópicas y sociedades benéficas comenzó a ser identificada como el resultado del ejercicio de las libertades individuales garantizadas por la Constitución de 1857, que establecía el derecho de asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito.

“Con la influencia de las ideas de la Ilustración, ya en el siglo XVIII se establecieron en el país nuevas fundaciones caritativas que estuvieron menos involucradas con la evangelización y más inmersas en lo que entonces fue llamado filantropía o cuidado de nuestros semejantes necesitados, con lo que se hacía manifiesto el interés por el hombre con los lazos comunitarios” (Guadarrama 2007).<sup>8</sup>

Su evolución al día de hoy ha sido diversa, algunos autores afirman que estas organizaciones han transitado de la caridad a la solidaridad (Guadarrama 2004); sin embargo, en el imaginario colectivo aún continúan asociadas como organizaciones proveedoras de servicios públicos dedicadas a la asistencia de las necesidades básicas.

El sector en su conjunto, con visiones de caridad o de solidaridad (incluidas las organizaciones asistenciales), ha crecido en los últimos años a tasas importantes, como lo evidencian tanto el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC) como el Registro de Donatarias Autorizadas (RDA). En el primer caso, con tasas de crecimiento promedio de 35% del 2006 al 2011, y de 5% del 2006 al 2010 en el segundo (Tablas 2 y 3).

<sup>7</sup> Rafael Reygadas y Gil Ribles. *Génesis social de las redes de OCPDS. México.*

<sup>8</sup> Gloria Guadarrama Sánchez. *Tiempo, circunstancia y particularidades de la asistencia privada en el Estado de México. El Colegio de México. 2007.*



**Tabla 2** Tasas de crecimiento de OSC totales 2006-2011 (RFOSC).

Año	OSC con CLUNI	Tasa de crecimiento
2006	3,594	
2007	5,849	63%
2008	8,254	41%
2009	10,503	27%
2010	12,602	20%
2011	16,018	27%


Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil, Indesol 2011.

**Tabla 3** Tasas de crecimiento de OSC totales 2006-2010 (RDA).

Año	OSC Donatarias autorizadas	Tasa de crecimiento
2006	5,754	
2007	5,996	4%
2008	6,363	6%
2009	6,853	8%
2010	7,004	2%

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del Registro de Donatarias Autorizadas 2010. Servicio de Administración Tributaria.

Este crecimiento ha ido de la mano con un proceso de institucionalización del sector al que las organizaciones asistenciales no han sido ajenas. En él se percibe un mayor interés por parte de los donantes privados en fondear iniciativas sociales a través de la constitución de fideicomisos, donativos en especie, en efectivo o a través de programas de responsabilidad social empresarial de apoyo a la comunidad. Asimismo, cada vez más las OSC se organizan en grupos de trabajo o colectivos que integran a la agenda gubernamental demandas de ajustes al marco legal que las regula; tal es el caso de la 1ª Cumbre Ciudadana por un México Pacífico y Justo, realizada en 2012, en donde se plantearon propuestas a los candidatos a la Presidencia de la República rumbo a los comicios de julio de ese año.





En paralelo, el sector ha venido impulsando una agenda interna de profesionalización mediante estrategias de capacitación continua orientada a fortalecer sus procesos internos de toma de decisiones y de conducción en temas de capacidades organizacionales como planeación estratégica, definición de modelos de intervención social, administración, contabilidad, sostenibilidad financiera, medición de impacto, rendición de cuentas y transparencia. Por lo tanto, el tema de capacidades organizacionales se ha convertido en una tarea ineludible tanto para las OSC, como para sus donantes, autoridades que las regulan y sociedad en general que aún las observa con cierta reserva.

Es justo en este sentido que la presente investigación centra sus esfuerzos, en el objetivo de conocer el estado de las organizaciones en términos de su madurez institucional para identificar problemáticas comunes por entidad, por región geográfica y a nivel nacional. Esto, en el entendido de que si bien existen debilidades compartidas del sector, por otra parte hay causas y orígenes distintos en función del contexto local y regional en el que las organizaciones se desarrollan. Por lo tanto, las estrategias para su fortalecimiento deben ser distintas de acuerdo con ese contexto y entidad federativa.

Un claro ejemplo de esta precisión ha sido revelado en las investigaciones locales que la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector ha realizado en los estados de Hidalgo, Nuevo León, Estado de México y el Distrito Federal, en donde se ha constatado que si bien en las tres entidades y el DF la mayor debilidad se encontraba en las capacidades de sostenibilidad financiera, las causas eran distintas. Mientras que en Nuevo León y el Distrito Federal los problemas de sostenibilidad se ubicaban en los procesos de administración y finanzas, en Hidalgo y en el Estado de México las razones obedecían a debilidades en la claridad de sus objetivos y en el diseño de sus programas y servicios. Por lo tanto, las propuestas de fortalecimiento debían orientarse a soluciones distintas: técnicas y metodológicas, respectivamente.

A partir de los resultados locales derivados del diagnóstico aplicado, estamos en la posibilidad de plantear propuestas para diseñar programas y mecanismos que atiendan sus debilidades más apremiantes y sus decisiones más estratégicas a nivel estatal.

Para desarrollar dichas propuestas fue necesario diseñar una metodología y un instrumento capaz de medir las capacidades institucionales de las organizaciones asistenciales y que fuera aplicable a cualquier organización a nivel nacional, mismo que exponemos en el siguiente capítulo.



## II. DESARROLLO METODOLÓGICO PARA EL DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES ASISTENCIALES


### Modelo de medición de capacidades institucionales para OSC: el modelo PAMS

---

Para fundamentar el análisis acerca de las condiciones y necesidades de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) nos hemos basado en el modelo de Planificación institucional, Administración de capital humano, Metodología social y Sostenibilidad financiera (PAMS), una metodología aplicada mediante técnicas grupales e instrumentos que diagnostican fortalezas y debilidades del espectro organizacional a través de escalas estimativas que se traducen en resultados numéricos representados en tablas e histogramas que facilitan su interpretación. Esta metodología se ha validado tras años de experimentación, ajuste de instrumentos, pruebas científicas de confiabilidad para obtener óptimos procesos estadísticos y factoriales. Asimismo, cuenta con el respaldo y validación de reconocidos académicos, expertos, investigadores y consultores dedicados al análisis del sector social que han comentado favorablemente sus beneficios, proyecciones e impactos.

El modelo de institucionalidad PAMS permite medir y comparar resultados entre organizaciones o grupos de organizaciones diagnosticadas; es decir, ha creado sus propios parámetros de referencia para estimar el nivel de desarrollo integral de las OSC y a su vez brinda la posibilidad de efectuar análisis desagregados por áreas, aspectos o indicadores; incluso ha permitido comparativos entre diferentes organizaciones de acuerdo con su figura legal, temática, áreas de atención, antigüedad o ubicación geográfica.

El máximo propósito de los diagnósticos realizados a grupos de organizaciones bajo la metodología del modelo PAMS se ha orientado en otros



estados de la República Mexicana hacia la formulación de programas de inversión para fomentar su fortalecimiento y profesionalización, así como para acciones correctivas contra las debilidades y carencias detectadas, lo cual se ha dado gracias a instancias mediadoras de orden público o gubernamental que han utilizado esta información clave, aportando insumos para la toma de decisiones y la asignación de presupuestos financieros destinados para el desarrollo de las OSC. En la relación entre instancias gubernamentales intermedias o reguladoras con grupos de organizaciones diagnosticadas por entidades también han cambiado aspectos normativos como la forma en que presentan sus planes de trabajo, presupuestos, informes de actividades o financieros.

Para llegar a las transformaciones en las que el modelo PAMS ha contribuido no debemos omitir que su primer efecto se gesta desde el ámbito institucional, desde el momento en que los representantes de las organizaciones son partícipes de las reflexiones, datos y conocimientos que les requiere reunirse con sus equipos de trabajo para responder a los instrumentos de diagnóstico. Dicho de otra manera, los formularios aplicados exploran diferentes áreas y aspectos que confrontan a los equipos de trabajo de cada organización contra su propia realidad, ya que realizan un amplio recorrido que les precisa autovalorar su posición real respecto a cada indicador evaluado, de tal manera que propicia una autocrítica severa y estructurada que al final proporciona una radiografía sintomática de su nivel de desarrollo institucional, puntualizando gráficamente las áreas o aspectos de oportunidades para atenderlas y mejorarlas, incluso cuando los estudios diagnósticos se han efectuado para detectar y resolver situaciones y necesidades de grupos de organizaciones.

### Estructura del modelo PAMS

Tanto el modelo como los instrumentos de diagnóstico que se aplican a los equipos de trabajo de las organizaciones están conformados por cuatro áreas: planificación, administración de capital humano, metodología social y sostenibilidad financiera. Cada área desglosa tres aspectos, integrándose así doce capítulos de exploración. Para cada aspecto se formula un conjunto de indicadores presentados a manera de pregunta con un promedio de siete reactivos por aspecto, lo que deriva en la aplicación de un total de 84 unidades de información. La Tabla 4 muestra la distribución del modelo PAMS.

**Tabla 4** Estructura del modelo de institucionalidad PAMS.

4 Áreas	12 Aspectos	84 Indicadores
Planificación institucional	Legal Plan estratégico Estructura	Conjunto de preguntas para cada aspecto
Administración de capital humano	Colaboradores Desarrollo del personal Desempeño	
Metodología social	Modelo de intervención Beneficiarios Comunicación social	
Sostenibilidad financiera	Relaciones Procuración Finanzas	

## Conceptualización y contenidos por áreas del modelo PAMS

### *Planificación institucional*

Se refiere a los procesos o documentos legales que amparan la identidad jurídica de una organización; se consideran entre ellos los documentos constitutivos en los que se establecen tanto el objeto social (permanente, reconocido y facultado jurídicamente) como los estatutos que regulan a la organización en un marco de disposiciones legales igualmente reconocidas por el Estado, equivalente al ejercicio de sus derechos y cumplimiento de obligaciones para los fines que fue creada la organización o la denominada entidad jurídica; en lo interno alude a lineamientos documentados, reglamentos y códigos de ética; asimismo, explora la capacidad de la organización para diseñar planes de largo y mediano plazo (estrategia general), brinda claridad de objetivos y detecta la claridad de su estructura como plataforma de jerarquías, áreas de trabajo, puestos y responsabilidades para su óptimo funcionamiento.

### *Administración de capital humano*

Esta área está conformada básicamente por indicadores respecto al manejo de recursos de capital humano, desde su selección, capacitación, promoción, capacidad de trabajo con base en planes operativos y evaluación en lo individual y colectivo.

### *Metodología social*

En esta área se exploran las estrategias de atención, relación o intervención con los beneficiarios o la causa institucional, en qué grado están soportados por diagnósticos sociales que justifiquen sus acciones, aplica valoraciones respecto al perfil de ingreso y egreso de sus beneficiarios, se estiman aspectos fundamentales de su modelo en cuanto a la definición clara de los programas y servicios que ofrecen, la existencia de mecanismos para evaluar resultados y efectos, si los modelos representan una innovación con metodologías capaces de replicarse en otras condiciones socio-geográficas, así como sobre sus estrategias de comunicación social para posicionarlos en los diversos medios para que cuenten con los respaldos de apoyo de los diversos sectores de la sociedad.

### *Sostenibilidad financiera*

Enfocada en el sentido de la capacidad financiera de las organizaciones, en esta área del diagnóstico se exploran los niveles de relación y contribuciones que se mantienen con instancias de gobierno, las empresas, otras organizaciones sociales, con organismos internacionales y ciudadanía en términos de aportaciones para el funcionamiento de las organizaciones, de sus programas y servicios. Explora la existencia del área y del personal dedicado a la consecución de metas de procuración de fondos con base en presupuestos anuales; sobre las capacidades de autosuficiencia financiera, respecto al patrimonio y la diversificación con sus fuentes de financiamiento que en suma transparenten y garanticen su permanencia. En otras palabras, explora las principales funciones del ciclo financiero, desde las gestiones, obtención de recursos, la asignación y su reasignación, hasta los mecanismos de seguimiento y transparencia de los mismos.

Esta distribución no sólo representa un ordenamiento de las unidades de información para fines de exploración diagnóstica de las organizaciones, sino además es una concepción integral de sus gestiones y propósitos de forma simplificada mediante las cuatro áreas o pilares institucionales que permiten un análisis exhaustivo de sus capacidades para concretar y documentar estrategias que al transferirse a los procesos de correlaciones cuantitativas más detallados de la estadística resultante han revelado hallazgos de interés en cada uno de los estudios anteriores que se ha enfocado en un primer plano al análisis de resultados de cada organización para después interpretar los resultados colectivos por entidad o grupo y posteriormente un estudio comparativo entre entidades (grupo de organizaciones por estado) que permitan comprender al sector social y así acercarnos, que es el propósito, a

su realidad y necesidades institucionales, estatales, regionales y pertinentes aseveraciones sobre el panorama nacional.

## Proceso metodológico

---

El desarrollo metodológico para el diagnóstico de capacidades de las organizaciones asistenciales en las distintas entidades federativas consistió en diversas etapas:

### **1 Planteamiento general y definición de objetivo del proyecto**

Obtener datos confiables de las organizaciones asistenciales con incidencia en cada estado para identificar sus condiciones y necesidades que a su vez permitan a las juntas de asistencia privada y a otras instancias rediseñar políticas y programas destinados a su fortalecimiento.

### **2 Presentación de la propuesta**

Nuestro equipo de trabajo se ha dirigido a las juntas de asistencia privada (JAP) en los estados participantes (hasta el momento Estado de México, Hidalgo, Nuevo León, Distrito Federal y Sinaloa). Tanto las publicaciones, procesos y resultados, así como las referencias testimoniales y recomendaciones entre sus dirigentes han respaldado de manera contundente la accesibilidad de los miembros de las JAP para acceder al proyecto y confirmar el valor que esto representa para identificar las condiciones y necesidades actuales de las organizaciones que representan y poder formular mejores mecanismos de relación y fortalecimiento mutuo.

### **3 Plan metodológico**

Se plasmaron las acciones y propósitos mediante un ordenamiento cronológico (ruta crítica) para cumplir en tiempo y forma los avances de cada etapa del proyecto.

### **4 Preparación de los instrumentos**

Se programaron breves sesiones para validar la aplicación de los instrumentos del modelo PAMS (Consultar el Anexo 4 para observar a detalle el instrumento de diagnóstico).

El instrumento prescribe los datos generales de identificación sobre la institución y las personas representantes que respondieron. Cada indicador, organizado de acuerdo con su aspecto y área correspondiente tiene cinco opciones de respuesta que permiten su medición mediante su captura en una

hoja electrónica respecto a su posición numérica para efectuar los cálculos y graficaciones automatizadas (Tabla 5).

**Tabla 5** Escala de valoración del Instrumento de diagnóstico PAMS.

Nada	Poco	Regular	Bien	Excelente
0	1	2	3	4
Muy mal	Mal	Regular	Buena	Excelente
0%	25%	50%	75%	100%
No»	*	Más o menos	*	«Si

Cada indicador requiere una respuesta, y si resulta pertinente, el formato contiene la opción de agregar alguna nota u observación; por ejemplo: “no aplica”, “está en proceso”, “no se sabe con precisión”, etcétera.

Con la finalidad de facilitar al lector la interpretación de los resultados, de acuerdo con la escala del instrumento (del 0 al 4), los resultados comprendidos en el rango de:

- 0 a 2 sugieren “capacidades que ameritan intervención prioritaria”
- 2.01 a 3 se interpreta como “capacidades organizacionales suficientes”
  - 2.01 a 2.50 (“capacidades mínimas suficientes”)
  - 2.51 a 3.00 (“capacidades suficientes”)
- 3.01 a 4 se consideran como “capacidades organizacionales óptimas”.

Otras interpretaciones en la escala de 0 a 4 pueden considerar el resultado 0 como incumplimiento o respuesta negativa, ascendiendo sucesivamente hasta el 4, considerado como cumplimiento total o respuesta afirmativa al indicador.

## 5 Incentivos para la confiabilidad de las respuestas

La logística del proyecto considera la participación de las JAP en los procesos de convocatoria y aplicación de diagnósticos en sus instalaciones. Esta característica presentaba retos importantes en términos de confiabilidad de las respuestas; es decir, limitaba la posibilidad de que las organizaciones pudieran sobrevalorar sus calificaciones debido a la participación de la JAP. Para limitar estas motivaciones se trabajó en la creación de condiciones necesarias para que las organizaciones participantes respondieran con toda veracidad. Entre las estrategias planteadas se establecieron las siguientes:



- Las JAP tendrían acceso solamente a la información general del diagnóstico, reservando para la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector (FDTS) los resultados individuales de cada participante. Esta estrategia evita la eventual utilización de los resultados como mecanismos de supervisión o control de las organizaciones participantes.
- Las organizaciones recibirían un diagnóstico individualizado de sus resultados por área y aspecto, así como una guía para su interpretación, lo cual favorecería los incentivos de respuestas objetivas en la medida de que ello serviría de base para conocer su grado de madurez organizacional y, en consecuencia, delinear un programa de fortalecimiento individual.
- Como parte de la investigación se entrega un programa de fortalecimiento que se materializa en cursos y talleres provistos a las JAP, que atienden las necesidades específicas de las organizaciones de cada estado en dos modalidades: la primera de aplicación general a las OSC y la segunda de carácter individualizado en donde las organizaciones, en función de sus resultados, podrán diseñar su propio programa de capacitación asistiendo a los talleres o cursos específicos de acuerdo con su plan individual de fortalecimiento.
- Reconocimiento en el directorio de organizaciones participantes y la entrega de una versión impresa de la investigación.

#### **6 Diseño de materiales y guión para los talleres de inducción y aplicación de diagnósticos**

El modelo PAMS considera la realización de sesiones grupales a través de talleres de inducción y aplicación de instrumentos. El reto consistió en que se lograra que asistieran al menos dos representantes de las organizaciones y que además se llevaran de estas sesiones algunos aprendizajes y reflexiones sobre sus niveles de institucionalidad que los impulsaran a diseñar un plan de trabajo de fortalecimiento institucional, tomando como base los indicadores, aspectos y áreas analizados. Para ello se utilizó una presentación de diapositivas para explicar la correlación de estos temas, así como del llenado del instrumento para unificar criterios.

#### **7 Convocatoria para los talleres de inducción y aplicación de diagnósticos**

Las JAP convocaron a las organizaciones, considerando a aquellas que forman parte de su registro, algunas otras que son de su registro más reciente y de manera abierta a otras que asociaciones civiles asistenciales que trabajan en el estado, aunque no pertenecieran a su registro oficial.

### **8 Logística de talleres**

Se consideró la modalidad de talleres de inducción y llenado de instrumentos para asegurar que todos los participantes tuvieran el mismo enfoque de valoraciones.

### **9 Captura de datos**

Los datos se vaciaron de los formatos impresos a una base de datos organizada por institución con la tira de indicadores.

### **10 Procesamiento de la información**

En los capítulos de resultados y sus interpretaciones se conocerán los análisis de orden estadístico con medidas de tendencia central y los de orden factorial realizado mediante programas especializados como el Programa de estadísticas para ciencias sociales (SPSS).

### **11 Análisis y recomendaciones para cada organización con base en su diagnóstico**

Para que cada organización participante recibiera su resultado de diagnóstico, el equipo de asesores de la FDTS emitió por escrito una guía de observaciones y recomendaciones pertinentes para su mejora profesional. Una vez concluidas se emitieron a cada organización vía correo electrónico.

### **12 Propuestas y recomendaciones para las JAP y organismos análogos (programa de profesionalización)**


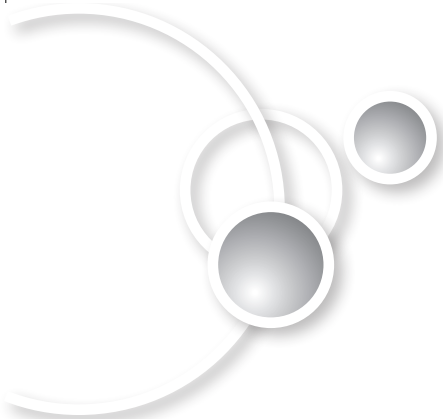
Consistió en los análisis, interpretaciones y conclusiones hallados con base en los resultados colectivos. Los productos de esta etapa están incluidas en esta publicación, en especial en los resultados y conclusiones, así como en el anexo de programa de fortalecimiento.

### **13 Formulación de contenidos y edición para la publicación impresa**

Sometidos al cumplimiento del cronograma de actividades, esta etapa requirió el acopio de materiales, coordinación entre autores, redacción de contenidos textuales, ordenamiento de capítulos, edición, corrección de estilo y envío de documento final para impresión de libros.

### **14 Presentación de resultados en foros de intercambio y difusión**

En un primer paso se planificó la presentación de la publicación a nivel estatal, con participación de autoridades locales, de las JAP, ante las organizaciones sociales de la entidad, académicos e invitados especiales; posteriormente se suscribió para próximos foros de investigación sobre el Tercer Sector a nivel nacional e internacional para difundir los aportes y efectos generados o por generar a partir de esta investigación.




### III. CAPACIDADES DE LAS ORGANIZACIONES ASISTENCIALES EN MÉXICO: RESULTADOS COMPARATIVOS ENTRE ESTADOS

#### Comparativo de capacidades institucionales de las organizaciones asistenciales: Estado de México, Hidalgo, Nuevo León, Distrito Federal y Sinaloa

---

A pesar de que existen otros estudios de diagnóstico realizados a nivel estatal o municipal como el realizado por el Centro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Ciudad Juárez, Chihuahua; el Diagnóstico Situacional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en el Estado de Guanajuato (Caldera, Ortega y Carrillo 2012); el Diagnóstico Anual de IAP de la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal, entre otros, el proyecto Medición de las Capacidades Institucionales de las Organizaciones de la Sociedad Civil de México, desarrollado por la Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector AC (FDTS) es el primer ejercicio sistemático en su tipo a nivel nacional.

La construcción y proceso sistemático de aplicación del Modelo PAMS, iniciado en 2009 en cinco entidades federativas nos ha permitido generar una amplia base de datos con información precisa de las organizaciones asistenciales, proporcionando una idea de cómo están en términos de madurez institucional y que tipo de fortalecimiento se requiere a nivel estatal y nacional. De esta forma, el presente estudio mapea las condiciones actuales y las necesidades prioritarias de estas organizaciones a través de un estudio nacional que toma como muestra una entidad federativa de las diez regiones geográficas del país. Hasta el momento, hemos realizado este análisis en cuatro regiones: Centro-Sur (representada por el Estado de México, 2009),



Oriente (Hidalgo, 2010), Noreste (Nuevo León, 2011) y Noroeste (Sinaloa, 2012). Asimismo, y debido a sus particularidades, se realizó este estudio en el Distrito Federal (2011) correspondiente, al igual que el Estado de México, a la región Centro-Sur.

Con la información obtenida hasta momento se muestran los resultados comparativos de estas cuatro entidades federativas y el Distrito Federal. Consideramos que esta información permitirá comparar el desarrollo institucional de las organizaciones asistenciales entre entidades que tienen una característica en común: la existencia de una figura regulatoria, sea esta gubernamental o mixta, como la Junta de Asistencia Privada del Distrito Federal (JAPDF), la Junta de Asistencia Privada del Estado de México (JAPEM), la Junta General de Asistencia del Estado de Hidalgo (JGAPH), la Junta de Beneficencia Privada del Estado de Nuevo León (JBPNL) y la Junta de Asistencia Privada del Estado de Sinaloa (JAPES), en donde estas autoridades están facultadas por ley para promover y/o regular a las IAP, IBP, ABP y FBP. Cabe resaltar, que salvo el caso de la JGAPH, todas las demás cuentan con una Ley Estatal de Asistencia o Beneficencia Privada.

Consideramos que con este estudio se pueden generar nuevas preguntas y abordajes tanto por investigadores interesados en los temas de sociedad civil como por la propia Coordinación Nacional de Juntas de Asistencia Privada y Organismos Análogos (CONAJAP) para discernir sobre la causas que han llevado a sus organizaciones a un menor o mayor desempeño comparativo en las entidades federativas y emprender así el diseño de un modelo de fortalecimiento institucional unificado que se nutra a nivel local de sus propios contextos y experiencias.

Para este análisis comparativo se tomaron en el caso del Estado de México los resultados de 123 instituciones de asistencia privada, mientras que para Hidalgo los datos corresponden a 100 asociaciones civiles de tipo asistencial (En Hidalgo no hay una Ley de Instituciones de Asistencia o Beneficencia Privada, por lo que las figuras legales de IAP, IBP, FBP o ABP no existen). En el caso de Nuevo León la muestra fue de 71 ABP orientadas al desarrollo de actividades asistenciales, mientras que para el Distrito Federal, los resultados corresponden a una muestra representativa conformada por 50 IAP. Finalmente, en el caso de Sinaloa se contó con la participación de 81 IAP provenientes de los municipios de Culiacán, Mazatlán y Los Mochis.

Los resultados vertidos en este apartado revelan las diferencias y necesidades comunes entre las entidades federativas participantes, lo cual permite formar una idea general del panorama nacional.

### Aproximación nacional

La consideración de cuatro entidades federativas más el Distrito Federal pueden dar una aproximación de la realidad nacional de las capacidades institucionales de las organizaciones asistenciales. Si bien aún es pronto para aseverar que estos resultados son el reflejo fiel del panorama mexicano, sí se puede advertir cierto comportamiento sistemático que se irá confirmando o modificando con las siguientes mediciones estatales.

Como se observa en la Tabla 6, las organizaciones asistenciales mexicanas, medidas por los resultados de cuatro entidades federativas y el Distrito Federal, se ubican en niveles de **capacidades suficientes**, con una valoración de 2.61, en una escala de 0 a 4 puntos.

**Tabla 6** Promedio de capacidades institucionales por área.

CAPACIDADES POR ÁREA	Área	Media
	Planificación Institucional	3.39
	Metodología social	2.77
	Administración de capital humano	2.29
	Sostenibilidad financiera	2.22
	<b>PROMEDIO</b>	<b>2.61</b>

\*Las celdas enmarcadas son valoradas como óptimas.

En las capacidades específicas, la Planificación institucional se ubica como óptima (3.39). Estas capacidades se refieren a los procesos o documentos legales, estatutos, reglamentos, códigos de ética, capacidad para diseñar planes de largo y mediano plazo, así como a la claridad de su estructura, áreas de trabajo, puestos y responsabilidades.

En capacidades suficientes se encuentran la metodología social, la administración del capital humano y la sostenibilidad financiera; sin embargo, las diferencias entre estas áreas resultan importantes si se analiza la distancia entre la capacidad mejor y la peor valorada (metodología social vs. sostenibilidad financiera) en donde las capacidades para definir sus programas, servicios y beneficiarios superan en 25% a las de administración de su ciclo financiero. En este caso, las capacidades sostenibilidad financiera y administración de capital humano se encuentran en un nivel ‘mínimo suficiente’.

En otras palabras, los principales retos son, en un primer plano, las posibilidades organizacionales para relacionarse programática y financieramente con instancias de gobierno, empresas, otras organizaciones sociales, organismos internacionales y la ciudadanía, así como en la estructuración del área y personal dedicado a la consecución de metas de procuración y la diversificación de fuentes de financiamiento.

En un segundo plano, los retos se ubican en la capacidad para seleccionar, capacitar y motivar a los colaboradores, así como en las posibilidades de trabajar con base en planes operativos, de evaluar en lo individual y colectivo; y finalmente, en la elaboración y utilización de procedimientos y formalización de convenios formales con aliados.

En el detalle de los aspectos que conforman las áreas diagnosticadas se observó que los aspectos legal, de estructura y de definición de beneficiarios se muestran en niveles de capacidades óptimas; en tanto que las capacidades para atraer fondos se sitúan como capacidades que ameritan intervención inmediata (Tabla 7).

**Tabla 7** Promedio de capacidades institucionales por aspecto.

	Aspecto	Media
<b>CAPACIDADES POR ASPECTO</b>	Legal	3.39
	Estructura	3.19
	Beneficiarios	3.03
	Modelo de intervención	2.87
	Plan estratégico	2.77
	Finanzas	2.68
	Desarrollo de personal	2.51
	Comunicación	2.48
	Desempeño	2.36
	Relaciones	2.05
	Colaboradores	2.00
	Procuración	1.93
	<b>PROMEDIO</b>	<b>2.61</b>

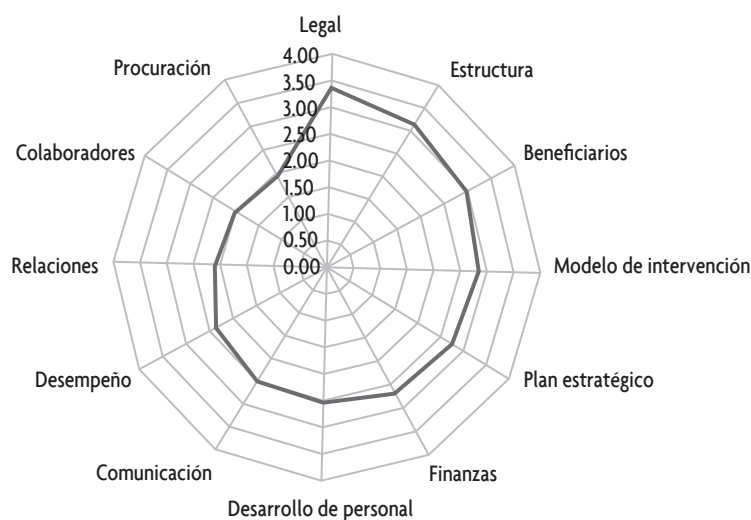
Enmarcados los aspectos valorados como óptimos  
y con sombra gris los que ameritan intervención inmediata.


Las capacidades de procuración se miden a través tres aspectos (finanzas, relaciones y procuración) con distintos indicadores que dan cuenta de las posibilidades de la organización para contar con personal específico para desarrollar funciones de atracción de recursos, las competencias para diversificar sus fuentes de financiamiento y colaborar con otras instancias públicas y privadas que limitan su exposición a riesgos financieros y operativos, así como las capacidades para trabajar con base en presupuestos, políticas financieras, metas de obtención de recursos, mecanismos de transparencia; y finalmente, se evalúa la posibilidad de contar con recursos para operar en los próximos tres meses.

Los datos evidencian que si bien las organizaciones cuentan con capacidades financieras suficientes (presupuestos, políticas financieras, gastos administrativos menores al 25% de los ingresos totales, contador capacitado en OSC, patrimonio y reserva de operaciones), las capacidades para relacionarse están en los niveles mínimos suficientes (realización conjunta de actividades con otras instancias públicas o privadas), mientras que el aspecto de procuración presenta capacidades que requieren intervención inmediata (personal de procuración y diversificación de fuentes de ingreso).

Como puede observarse en la Tabla 7, la mayoría de los aspectos (8 de un total de 12) se encuentran en niveles de suficiencia, aunque de los ocho, cuatro son valorados como suficientes (valores de 2.51 a 3.00) y los cuatro restantes como mínimos suficientes (valores de 2.01 a 2.50).

**Gráfica 1** Orden descendente de capacidades institucionales por aspecto.





La Gráfica 1 permite observar el comportamiento de los aspectos ordenados de mayor a menor valoración, en la que se pueden distinguir las distancias de cada aspecto respecto al óptimo de capacidades organizacionales (valor de 4) y sirven de base para el diseño de programas de fortalecimiento nacional, así como para la métrica de oportunidades de profesionalización. En este sentido, el fortalecimiento de capacidades legales tiene menores oportunidades de mejora, 15%, que las capacidades de procuración de fondos que presentan un 52% de posibilidades de trabajo de fortalecimiento.

## Comparativo entre estados

---

Los resultados comparativos entre las cinco entidades participantes confirman la tendencia detectada en la investigación realizada en 2011 en el DF, en donde las IAP de la capital del país prevalecen valoradas como las de mayor madurez institucional comparativa, aunque por debajo de los niveles óptimos deseables.

En la Gráfica 2 se puede observar la configuración de dos bloques de desarrollo de organizaciones asistenciales. En un primer acercamiento, las ABP de Nuevo León y las IAP de Sinaloa y el Distrito Federal muestran niveles de capacidades institucionales similares, valoradas en los tres casos como suficientes, 2.62, 2.83 y 2.89, respectivamente. A la luz de estos resultados, las IAP de Sinaloa y de la Ciudad de México se encuentran en un rango similar de desarrollo de capacidades institucionales, con apenas una diferencia de 2% mayor para las IAP del Distrito Federal; mientras que las ABP de Nuevo León se ubican 10% y 8% por debajo de las IAP del DF y Sinaloa, respectivamente.

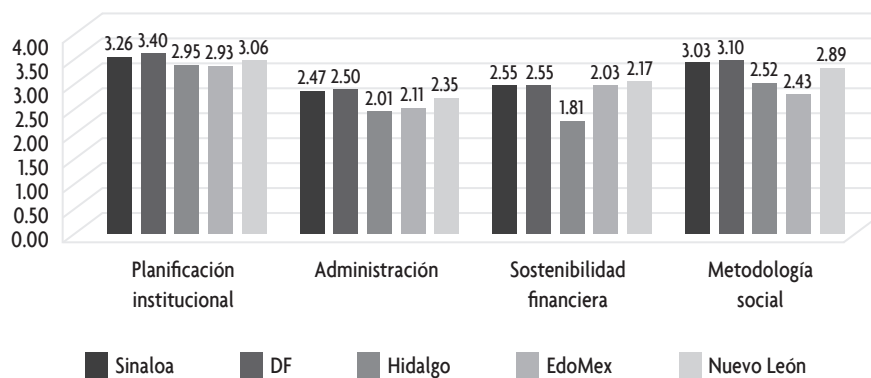
Las IAP del DF se perciben como las de mayor nivel de madurez institucional en comparación con sus pares de otras entidades federativas; sin embargo, en el área de sostenibilidad financiera, tanto Sinaloa como el Distrito Federal se sitúan en los mismos niveles de capacidades suficientes (2.55). Por lo tanto, las principales distancias entre capacidades por área se ubican en esta misma categoría de sostenibilidad financiera, considerada la debilidad más apremiante con niveles de capacidades mínimas suficientes, con una media de 2.22 para las cinco entidades.

Por otra parte, es relevante analizar las diferencias entre capacidades institucionales de las organizaciones de cada estado respecto al promedio de los datos. En este caso, la Gráfica 3 muestra las distancias entre un grupo confor-

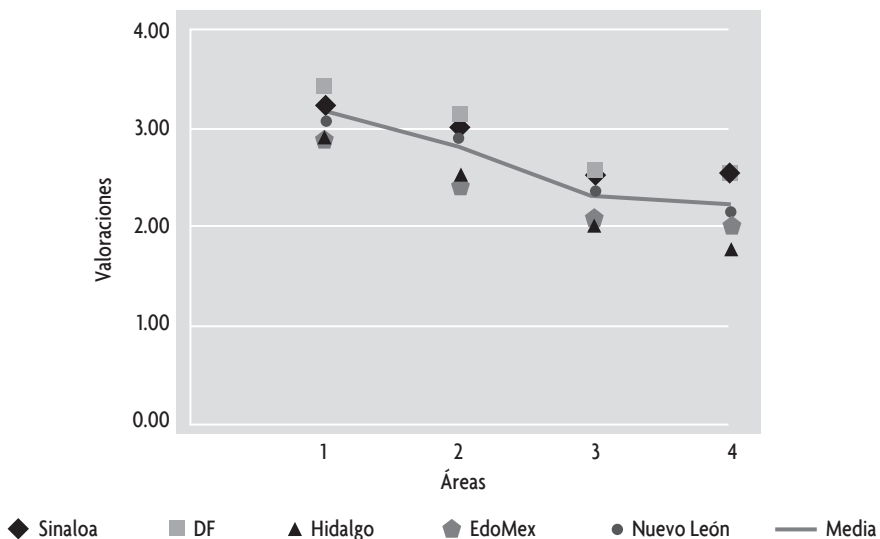


mado por Estado de México e Hidalgo, cuyos indicadores se sitúan por debajo de la media en todas las áreas; y por el otro, un conjunto integrado por Sinaloa, Nuevo León y Distrito Federal quienes, salvo el caso de Nuevo León en el área de sostenibilidad financiera, se encuentran por encima del promedio.

**Gráfica 2** Comparativo de capacidades institucionales por área entre entidades federativas.



**Gráfica 3** Dispersión de capacidades institucionales por área respecto a la media.



Áreas: Planificación institucional (1); Metodología social (2); Administración del capital humano (3); Sostenibilidad financiera (4)

Como se observa, las distancias son más representativas en el área de sostenibilidad financiera en donde prácticamente Sinaloa y Distrito Federal tienen capacidades muy similares (15% por encima de la media). Por su parte, Nuevo León, Estado de México e Hidalgo se ubican por debajo del promedio (2%, 9% y 19%, respectivamente).

Las capacidades estratégicas de una organización están representadas por las áreas de planificación institucional y su metodología social, mientras que las capacidades técnicas se ubican principalmente en la administración del capital humano y la sostenibilidad. En este sentido se observa una tendencia de mayores capacidades estratégicas y menores capacidades técnicas en las organizaciones asistenciales de los estados comparados.

Las áreas con mayor distancia se ubican en la metodología social y la sostenibilidad financiera; es decir, en las capacidades generales para definir programas, servicios y beneficiarios y las de relacionarse con otras instancias programática y financieramente, así como las de diversificar sus fuentes de financiamiento y garantizar su operación. En cambio, las áreas con menores distancias se concentran en la planificación institucional y la administración de capital humano. De éstas, el área con menores distancias es la planificación institucional, en donde Nuevo León se ubica ligeramente por debajo de la media (2%) y Estado de México e Hidalgo en un 6%.

Las comparaciones por aspectos nos permiten observar el comportamiento detallado de las áreas analizadas. En este caso se observa que las IAP del Distrito Federal mantienen valoraciones superiores a sus contrapartes estatales en siete de los doce aspectos estudiados, mientras que Sinaloa es superior en cinco y Nuevo León en uno.

De esta manera, las mayores necesidades de fortalecimiento institucional de las entidades evaluadas se ubican en el Estado de México y en Hidalgo, que mantienen el 100% de los aspectos por debajo de la media.

Cabe señalar que los datos aquí revelados para Estado de México e Hidalgo corresponden a los años 2009 y 2010, respectivamente y que posterior a esta investigación se han realizado programas de capacitación basados en estos resultados. En este sentido, destaca el Diplomado en Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil, implementado por la JGAH, la Universidad de Negocios ISEC y la FDTS en 2012. Asimismo, la JAPEM cuenta con un programa de capacitación anual que retoma estos datos para el diseño de sus cursos y talleres; sin embargo, para efectos de esta comparación, los resultados de las investigaciones continúan vigentes en tanto no se tengan los medios para verificar avances.

**Tabla 8** Comparativo de capacidades institucionales por aspecto entre entidades federativas.

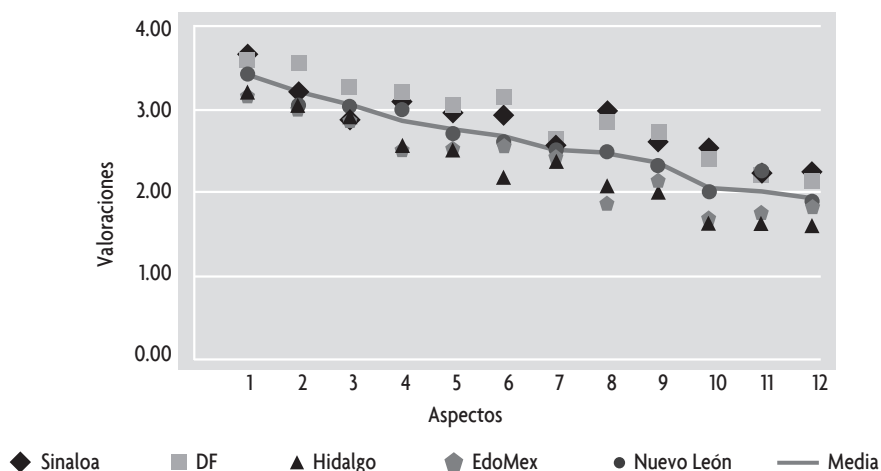
CAPACIDADES POR ASPECTO	Aspecto / Entidad	Sinaloa	DF	Hidalgo	Edo. Mex.	N.L.	Media
	Legal	3.63	3.57	3.19	3.15	3.40	3.39
	Plan estratégico	2.95	3.03	2.60	2.57	2.72	2.77
	Estructura	3.19	3.54	3.06	3.08	3.08	3.19
	Colaboradores	2.21	2.14	1.65	1.76	2.22	2.00
	Desarrollo de personal	2.58	2.65	2.38	2.41	2.52	2.51
	Desempeño	2.61	2.62	2.01	2.16	2.31	2.36
	Relaciones	2.53	2.40	1.65	1.69	2.01	2.05
	Procuración	2.20	2.11	1.61	1.85	1.90	1.93
	Finanzas	2.93	3.13	2.17	2.57	2.62	2.68
	Modelo de intervención	3.09	3.20	2.57	2.51	2.99	2.87
	Beneficiarios	3.02	3.27	2.93	2.93	3.02	3.03
	Comunicación	2.98	2.84	2.06	1.87	2.65	2.48
<b>TOTALES</b>	<b>2.83</b>	<b>2.88</b>	<b>2.32</b>	<b>2.38</b>	<b>2.62</b>	<b>2.61</b>	

Nota: Enmarcadas en negro las primeras posiciones de cada estado por aspecto evaluado.

Por su parte, las ABP de Nuevo León mantienen valoraciones por encima de su media en cuatro de los doce aspectos analizados (colaboradores, desarrollo de personal, modelo de intervención social y comunicación), al tiempo de tener siete por debajo de su media, siendo el de mayor distancia el de estructura; es decir, la capacidad de las organizaciones para contar con un responsable operativo que no forme parte del órgano de gobierno, para definir áreas y puestos, así como para esquematizarlos en un organigrama.

En contraste, las organizaciones de Nuevo León se ubican por encima de todas sus contrapartes estatales en el aspecto de colaboradores (22% por encima de la media); sin embargo, a pesar de tener mejores capacidades para seleccionar colaboradores con base en perfiles y contar con programas de voluntariado, apoyo de becarios, servicio social y mayores compromisos de sus órganos de gobierno, su valoración aún se encuentra en niveles de capacidades mínimas suficientes (2.22), lo cual no significa que el aspecto de colaboradores esté bien, sino que sus contrapartes estatales están en mayor desventaja.

**Gráfica 4** Dispersión de capacidades institucionales por aspecto respecto a la media.





Aspectos: Legal (1); Estructura (2); Beneficiarios (3); Modelo de intervención (4); Plan estratégico (5); Finanzas (6); Desarrollo de personal (7); Comunicación (8); Desempeño (9); Relaciones (10); Colaboradores (11); Procuración (12).

Las IAP de Sinaloa y Distrito Federal mantienen niveles de desarrollo de capacidades por aspectos similares; en el primer caso, sólo el de beneficiarios está ligeramente por debajo de la media de los estados (0.4%), por lo que en términos técnicos podemos decir que ni el DF ni Sinaloa tienen indicadores por debajo de la media.

Las distancias más importantes entre estos dos bloques de desarrollo de capacidades organizacionales se ubican en el aspecto de comunicación, en donde Nuevo León, Sinaloa y Distrito Federal se sitúan por arriba de la media, mientras que Estado de México e Hidalgo están por debajo de la misma.

Las menores distancias se ubican en el desarrollo de personal, con capacidades ligeramente superiores en Nuevo León, Sinaloa y Distrito Federal, seguidos muy de cerca por Hidalgo y Estado de México, aunque ligeramente por debajo de la media.

El aspecto de procuración de fondos, Sinaloa y el Distrito Federal muestran mayores capacidades por encima de la media (13% y 9%, respectivamente). Por su parte, Nuevo León se ubica ligeramente por debajo de la media (2%), Estado de México con 4% e Hidalgo con 16%. No obstante estas distancias entre los dos bloques, el aspecto de procuración de fondos en todos los estados se ubica en niveles de capacidades mínimas suficientes en el mejor de los casos, y capacidades que ameritan intervención inmediata.



## IV. LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES ASISTENCIALES DE SINALOA

### Contexto histórico de la asistencia social en Sinaloa

---


*MC. Gilberto J. López Alanís*

Diversas investigaciones sobre el origen y desarrollo de la filantropía y la asistencia social en Sinaloa (López Alanís, 2009) han demostrado que los sinaloenses tienen una tenaz persistencia social e individual de apoyo al otro, al prójimo, al desvalido, al diferente, al minusválido y necesitado.

Las vías para lograrlo han sido de diversa textura e intensidad; su relevancia es extensa y su importancia se manifiesta en la vida social de la entidad; sin embargo, la sistematicidad de esta gesta de larga duración se institucionalizó a partir de las primeras juntas organizadas al respecto; tal es el caso de la Junta Menor de Caridad, impulsada por María de la Luz Iriarte, que en 1874 otorgó la cantidad de mil pesos para la asistencia a los pobres de la ciudad de Culiacán, conforme se puede constatar por la documentación de la Colección “Dr. Ramón Ponce de León”, existente en el Archivo Histórico General del Estado de Sinaloa.

En consecuencia, en ese mismo año se instauraron juntas de Caridad en Culiacán y Mazatlán, la primera para terminar la edificación de un hospital de caridad que se había empezado, y que ante la falta de asignaciones públicas a estos rubros de salud incitó a tomar medidas ciudadanas de carácter emergente.

Este fenómeno de creación de juntas municipales se vio fortalecido y hasta pervertido por el terrible mal de la violencia militar imperante en Sinaloa, en el contexto del fortalecimiento de lo que hoy conocemos como



‘Porfiriato’, que implicó rebeliones regionales a las que no fue ajeno el estado de Sinaloa. Ante esto, la estructura social de la Iglesia Católica, a través del Obispado de Sinaloa, se propuso construir el Hospital del Carmen en el año de 1880, cuya centenaria existencia proporciona en la actualidad el auxilio a los pobres, ancianos y los menesterosos que acuden por apoyo.

Los ciclones e inundaciones que se manifestaron al sur de Sinaloa al año siguiente propiciaron comisiones de colectas, integradas por damas que inauguraron formas de obtener donativos a través del tejido social de la ciudad de Culiacán.

La dinámica ya instaurada de la beneficencia pública generó en 1883 la figura del ‘Protector de la Caridad Pública’, en la persona del Dr. Ramón Ponce de León, como una forma de destacar a quienes se dedicaron en cuerpo y alma a esta forma de solidaridad social.

El contexto era de suma inestabilidad sanitaria en los puertos y ciudades del Pacífico debido a la presencia de la fiebre amarilla en todo el noroeste mexicano. De esta manera, las juntas de sanidad de Mazatlán, Altata, Tamaquila, en Sinaloa; y Álamos, junto con Guaymas, en Sonora, instrumentaron cuarentenas apoyadas por los organismos de salud federales y por los ayuntamientos y gobiernos de sus respectivas entidades.

El apoyo de los ciudadanos a las juntas de beneficencia pública encontró en las formas impositivas de legalización de documentos por el Gobierno del Estado de Sinaloa, sumado a la condonación de penas con pago en efectivo, otras formas de obtener recursos, los cuales se vieron formalizados a través de decretos y acuerdos que mantuvieron esa forma de “cooperación”.

En 1885, al organizarse la Junta de Beneficencia del Rosario, al sur de Sinaloa, se elaboró un documento publicado en el Periódico Oficial del Estado, que en su estructura contiene motivación y estatutos que lo hacen uno de los más completos y ejemplares de esta tendencia de beneficencia del siglo XIX en Sinaloa. En ese mismo año se integró al presupuesto del estado la partida 27 con el rubro de Beneficencia Pública con la cantidad de mil pesos.

El decenio de los ochenta del siglo XIX en Sinaloa fue de alto impacto social, ante la presencia de las epidemias por los puertos, la insurrección de Heraclio Bernal, la muerte del obispo benefactor, José de Jesús Uriarte y Pérez, la militarización extrema derivada de los levantamientos de trabajadores mineros en la sierra sinaloense, el clímax de una literatura patriótica, definición urbanística de las principales ciudades y formación de cuadros juveniles del Colegio Rosales, que después se integraron a la Revolución Mexicana.

Un hecho trascendente en la vida institucional de la asistencia en Sinaloa se dio en torno a la institución del Hospital del Carmen, debido a que se levantó una polémica en el año de 1888 por su adjudicación pública o privada, así como a su administración, lo que atrajo opiniones de varios ciudadanos ubicados en diversas ciudades del estado.


La moda de los hospitales de caridad permeó en algunas capas de la clase pudiente, organizándose otro en Mazatlán en 1891. Para 1895, el Hospital Militar de Mazatlán ya prestaba importantes servicios a la comunidad. Ante los fenómenos climáticos, las violencias vividas, las participaciones ciudadanas y la respuesta oficial de su tiempo, el siglo XIX fue un tiempo de definiciones precisas y respuestas acordes con el semblante social de la época.

Ya entrado el siglo XX, con un incipiente y sostenido urbanismo, el impacto de las inquietudes sociales y el azote de la peste negra en Sinaloa, se generaron dinámicas de posicionamiento político ante un eminente cambio generacional en el poder. Los nuevos actores no desatendieron el prestigio que brindaban las juntas de caridad y las otras, las patrióticas. Fue relevante la Junta de Caridad de Mazatlán para combatir la también nombrada peste bubónica; de este flagelo social emergió el Dr. Martiniano Carbajal con su entrega al saneamiento del puerto y pueblos aledaños, aparte de producir un interesante e importante estudio sobre el caso.

La Revolución Mexicana tuvo expresiones a partir de 1910 e impactó en los diversos círculos sociales y las instituciones; las juntas municipales alcanzaron presupuesto en las arcas donde los ediles discutieron su asignación. En este contexto encontramos esfuerzos de profesionales en obras de impacto social, como la construcción de escuelas públicas sin cobrar sus servicios. Incluso en la ocupación armada de las ciudades se buscó afectar el patrimonio de algunos grupos filantrópicos; estos se defendieron con dignidad, transformando tales presiones en apoyo a los grupos más desvalidos en el conflicto.

Lo cruento de la lucha armada afectó a miles de familias, generando una cauda importante de huérfanos que fueron vistos con preocupación por los vencedores. De tal manera se organizó el funcionamiento del Hospicio Francisco I. Madero en 1917, con fondos privados y públicos.

En el proceso de restauración de la endeble paz social derivada de la Revolución, siguieron funcionando las organizaciones piadosas que cumplieron con su elevada tarea de apoyar a los más pobres y necesitados. En 1920, la cofradía de San Vicente de Paul se mantuvo activa en su propósito, a la par que sostuvo una lucha ideológica ante las tendencias radicales de los sectores de



gobierno laicos. En ese mismo año el Ejecutivo del estado envió a la Cámara de Diputados la Ley sobre Asociaciones de Beneficencia e Instrucción Pública, la cual fue aprobada reconociendo las facultades de los particulares de formar fundaciones de beneficencia, a las cuales se les facultaba para el establecimiento y dotación de hospitales, orfanatos, manicomios, casas de depósito, montepíos, cajas de ahorro, agencias de trabajo para obreros, y en general, todo asilo y obra que tuviera por objeto socorrer a las clases menesterosas y desvalidas.

Como otros eran los tiempos y propósitos, pero los problemas los mismos o aumentados, la nueva clase política pugnó en 1920 por transformar el concepto de casas beneficencia por el de hospitales civiles con amplio apoyo del Estado. El tránsito no fue fácil y un decenio después esto pudo lograrse desde las facultades del Ejecutivo.

A partir de la década de 1930, las formas de participación ciudadana en las actividades filantrópicas tuvieron diversos objetivos: colectas de apoyo a la Cruz Roja, la construcción de escuelas, ciudades de los niños, patronatos de los bomberos en las ciudades del estado, restauración de templos, becas para estudiantes y otras actividades que mantuvieron viva la llama del apoyo solidario.

A partir de la publicación de la Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Sinaloa a finales del año 2001 —con el apoyo del Lic. Juan S. Millán Lizárraga como Gobernador Constitucional del estado de Sinaloa y el Dr. Gonzalo M. Armienta Calderón, como Secretario General de Gobierno—, surgió la Junta de Asistencia Privada del Estado de Sinaloa (JAPS) siendo su primer presidente José Ignacio de Nicolás Gutiérrez.

A partir de entonces, los apoyos solidarios y el altruismo encontraron cauce institucional y normatividad acorde con la tendencia nacional e internacional. Es un hecho que se modificó el panorama al formar cuadros de entusiastas promotores del tercer sector con conocimientos innovadores, buscando la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil, generado a su vez, un impacto social cada vez más significativo.



## Dimensiones de las organizaciones asistenciales en Sinaloa

---

El contexto histórico que López Alanís muestra nos revela la tradición asistencial del estado de Sinaloa. Efectivamente, no sólo la argumentación histórica da cuenta de ello, ya que los datos duros también la confirman. En este sentido, Sinaloa se presenta como el primer estado de la República con mayor número de organizaciones de la sociedad civil (OSC) con Clave Única de Inscripción (CLUNI) que desarrollan actividades asistenciales, es decir, el 74% realiza por lo menos una actividad reconocida, como tal, en la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC). Asimismo, el estado ocupa el segundo lugar en número de organizaciones totales con CLUNI constituidas como instituciones de asistencia privada (IAP) (Tabla 9).

Los datos del Registro Nacional de Donatarias Autorizadas a junio de 2012 revelan que Sinaloa ocupa la tercera posición nacional de Donatarias Autorizadas (DA) constituidas como IAP o similar.

En el desagregado de los datos, las IAP sinaloenses representan el 51% de las DA del estado y el 47% de las OSC con CLUNI en la entidad; el resto está representado por la figura legal de asociaciones civiles. No obstante, debido a que la labor asistencial no es exclusiva de las IAP, sino que también puede ser desarrollada por las asociaciones civiles, cabe destacar que en su conjunto las organizaciones que realizan actividades asistenciales en la entidad representan el 74% de las OSC estatales con CLUNI y el 87% de las DA del estado.

Los datos absolutos de los registros nacionales comparados indican que existen más OSC con CLUNI (284) que DA (150); sin embargo, proporcionalmente, las OSC sinaloenses tienen mayor peso en el registro de DA (representan 2.46% del padrón) que en el del RFOSC (1.54%).

Por otra parte, destaca que la asistencia social organizada se encuentra concentrada geográficamente; es decir, de acuerdo con datos del RFOSC, 75% de las OSC totales sinaloenses y 81% de las OSC asistenciales sinaloenses se concentran en tres municipios: Los Mochis, Culiacán y Mazatlán.

Al analizar la base de datos del Registro Nacional de Donatarias Autorizadas 2012 se observó que la concentración geográfica se acentúa con el 100% de las DA ubicadas en los mismos municipios, y que Culiacán concentra la mayoría de ellas (Tablas 10 y 11).

**Tabla 9** Posición de las OSC de Sinaloa en el comparativo nacional (RFOSC, 2011).

Posición de la Entidad	% De total de OSC con CLUNI que desarrollan actividades asistenciales por Entidad (No importa figura legal sino actividades)		% De total de OSC con CLUNI constituidas como IAP o similar por Entidad		% De total de OSC con CLUNI por Entidad	
	Entidad	Porcentaje	Entidad	Porcentaje	Entidad	Porcentaje
1	SIN	73.59%	COL	59.18%	DF	20.46%
2	BC	72.59%	SIN	46.84%	EDOMEX	7.38%
3	NL	72.13%	QRO	32.30%	VER	7.10%
4	SLP	71.80%	SON	29.46%	OAX	5.60%
5	COAH	70.60%	NL	20.96%	JAL	4.13%
6	CHIH	69.48%	MICH	14.51%	MICH	4.02%
7	QRO	65.81%	EDOMEX	7.85%	CHIS	3.73%
8	GTO	65.00%	DF	7.25%	BC	3.71%
9	JAL	64.48%	CAMP	3.77%	CHIH	3.46%
10	DF	64.09%	Q.ROO	3.65%	PUE	3.42%
11	TLAX	62.16%	CHIH	2.98%	GTO	3.03%
12	TAMPS	61.96%	PUE	2.82%	DUR	3.02%
13	MOR	61.81%	BC	1.93%	COAH	2.89%
14	SON	61.19%	ZAC	0.51%	MOR	2.34%
15	COL	59.87%	SLP	0.39%	NL	2.31%
16	AGS	58.85%	DUR	0.38%	HGO	2.06%
17	Q.ROO	55.74%	YUC	0.33%	GRO	1.97%
18	YUC	55.15%	VER	0.31%	SON	1.81%
19	MICH	53.10%	GRO	0.30%	QRO	1.68%
20	BCS	53.04%	HGO	0.27%	YUC	1.63%
21	ZAC	52.02%	MOR	0.24%	TLAX	1.60%
22	DUR	51.61%	JAL	0.13%	SIN	1.54%
23	CAMP	51.20%	AGS	No tiene	SLP	1.44%
24	HGO	50.13%	BCS	No tiene	TAMPS	1.38%
25	VER	50.04%	CHIS	No tiene	Q.ROO	1.32%

IV. LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES ASISTENCIALES DE SINALOA

Posición de la Entidad	% De total de OSC con CLUNI que desarrollan actividades asistenciales por Entidad (No importa figura legal sino actividades)		% De total de OSC con CLUNI constituidas como IAP o similar por Entidad		% De total de OSC con CLUNI por Entidad	
26	PUE	47.78%	COAH	No tiene	TABS	1.32%
27	EDOMEX	46.55%	GTO	No tiene	AGS	1.22%
28	NAY	44.13%	NAY	No tiene	ZAC	1.07%
29	CHIS	43.54%	OAX	No tiene	NAY	0.97%
30	OAX	42.90%	TABS	No tiene	CAMP	0.90%
31	GRO	41.05%	TAMPS	No tiene	COL	0.85%
32	TABS	36.89%	TLAX	No tiene	BCS	0.62%

**Tabla 10** Distribución municipal de DA a junio del 2012.

Culiacán	79	52.67%
Los Mochis	33	22.00%
Mazatlán	38	25.33%

**Tabla 11** Distribución municipal de OSC con CLUNI a junio del 2012.

Culiacán	111	39%
Mazatlán	64	23%
Los Mochis	38	13%

Por lo tanto, Sinaloa se confirma como un estado con una fuerte tradición asistencial; sin embargo la participación ciudadana en organizaciones de la sociedad civil en general (no solo asistenciales) se percibe como baja; es decir, por una parte el estado ocupa el primer lugar nacional en número de organizaciones asistenciales registradas ante el Indesol; y por el otro, se sitúa en el lugar número 28 de 32 en número de OSC totales por cada 10,000 habitantes. (Tabla 12).

**Tabla 12** OSC por cada 10,000 habitantes por entidad federativa.

Posición	* OSC totales con CLUNI 2011		OSC / 10,000 habitantes	**No. Habitantes
1	DF	3,779	4.27	8,851,080
2	DUR	558	3.42	1,632,934
3	OAX	1,035	2.72	3,801,962
4	TLAX	296	2.53	1,169,936
5	MOR	432	2.43	1,777,227
6	COL	157	2.41	650,555
7	BC	686	2.17	3,155,070
8	CAMP	166	2.02	822,441
9	COAH	534	1.94	2,748,391
10	AGS	226	1.91	1,184,996
11	CHIH	639	1.88	3,406,465
12	Q.ROO	244	1.84	1,325,578
13	BCS	115	1.81	637,026
14	VER	1,311	1.72	7,643,194
15	MICH	742	1.71	4,351,037
16	QRO	310	1.70	1,827,937
17	NAY	179	1.65	1,084,979
18	YUC	301	1.54	1,955,577
19	CHIS	689	1.44	4,796,580
20	HGO	381	1.43	2,665,018
21	ZAC	198	1.33	1,490,668
22	SON	335	1.26	2,662,480
23	PUE	632	1.09	5,779,829
24	TABS	244	1.09	2,238,603
25	GRO	363	1.07	3,388,768
26	JAL	763	1.04	7,350,682
27	SLP	266	1.03	2,585,518
28	SIN	284	1.03	2,767,761

Posición	* OSC totales con CLUNI 2011		OSC / 10,000 habitantes	**No. Habitantes
29	GTO	560	1.02	5,486,372
30	NL	427	0.92	4,653,458
31	EDOMEX	1,364	0.90	15,175,862
32	TAMPS	255	0.78	3,268,554
<b>PROMEDIO NACIONAL</b>			<b>1.72</b>	
<b>TOTAL</b>		18,471		112,336,538

\*Fuente: Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil 2011

\*\*Fuente: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/default.aspx?e=2>

Cabe aclarar que la posición respecto a los demás estados cuantifica el total de OSC sin distinguir por figura legal o tipo de actividad; sin embargo, al momento de desagregar la información por tipo de figura legal (IAP por cada 10,000 habitantes y AC por cada 10,000), los datos son distintos y ubican a Sinaloa en la posición número tres en el primer caso y en el sitio número 32 en el segundo.

El tercer sector sinaloense muestra contrastes importantes, por un lado se muestra vigoroso en términos asistenciales y bajo en otras formas institucionales de asociación ciudadana.

Esta información confirma la hipótesis de que el tercer sector sinaloense es vigoroso en términos asistenciales, pero con un bajo nivel de asociación ciudadana en general. Evidentemente, este estudio sólo cubre a organizaciones de la sociedad civil constituidas y registradas ante el RDA y el RFOSC, excluyendo otras formas de asociación como los movimientos sociales que, a propósito, son trascendentes para la acción política y ciudadana de la entidad.

Entrando en materia de los resultados del estudio en Sinaloa, los datos derivados de la aplicación de diagnósticos a una muestra de 96 organizaciones revelan que:

- Las OSC encuestadas generan 1219 empleados remunerados, con un promedio de 13 empleados cada una.
- Las OSC cuentan con 2451 colaboradores no remunerados y cada una tiene 27 voluntarios en promedio.
- Del total de la muestra, 61% no ha participado en procesos de política pública y 39% confirma haber participado o estar en proceso.

- El 27% percibe ingresos anuales menores a \$250,000 pesos; 23% tiene ingresos entre \$250,001 y \$800,000 pesos; 19% se ubica en un rango de \$800,001 y \$1,500,000 pesos; y 23% tiene ingresos mayores a \$2,000,000. El resto no respondió a la pregunta.

Respecto a las actividades asistenciales, la salud ocupa el primer lugar, con una proporción de casi 2 a 1 en comparación con la siguiente área de atención: educación. Asimismo, la discapacidad forma parte del tercer grupo de atención; sin embargo, si se considerara a ésta dentro de los aspectos del área de salud, podría representar el 50% de las actividades desarrolladas por el tercer sector sinaloense.

En el rubro de los destinatarios o beneficiarios, la diversidad es palpable, destacando que 37% de las organizaciones no distingue por tipo de beneficiarios, situación que pudiera interpretarse en dos sentidos: el primero como reflejo de la predilección por causas más que por tipo de derechohabientes; o bien, derivado de una falta de claridad en su población objetivo.

El grupo de beneficiarios al cual las OSC en Sinaloa se enfocan principalmente resultó ser el de 'Jóvenes', mientras que los grupos de menor atención son las personas de la tercera edad y de atención a otras OSC como las fortalecedoras, cuyas menciones son bajas.

## Capacidades institucionales de las organizaciones asistenciales de Sinaloa

---

Antes de iniciar con los resultados detallados de las capacidades de las OSC asistenciales de Sinaloa, cabe recordar que se utilizó el método y procedimiento de valoración descrito en el Capítulo II; sin embargo, es prudente aclarar que los resultados aquí vertidos corresponden a los promedios de una muestra estatal integrada por 81 IAP (de un total de 159 registradas ante la JAPS) y 15 AC asistenciales, toda vez que la finalidad de este apartado es conocer el estado de madurez de las OSC asistenciales en su conjunto y no desagregadas por figura legal. Por lo tanto, a diferencia del apartado comparativo de las entidades participantes en el que se mostraron resultados de las IAP/ABP del Estado de México, Nuevo León, Sinaloa, Distrito Federal, así como AC asistenciales inscritas en la Junta General de Asistencia del correspondiente estado –Hidalgo no cuenta con una Ley de Instituciones de Asistencia o Beneficencia Privada–; este apartado hace referencia a la generalidad de organizaciones asistenciales sinaloenses.

La interpretación de resultados se basa en una escala de 0 al 4 siendo:

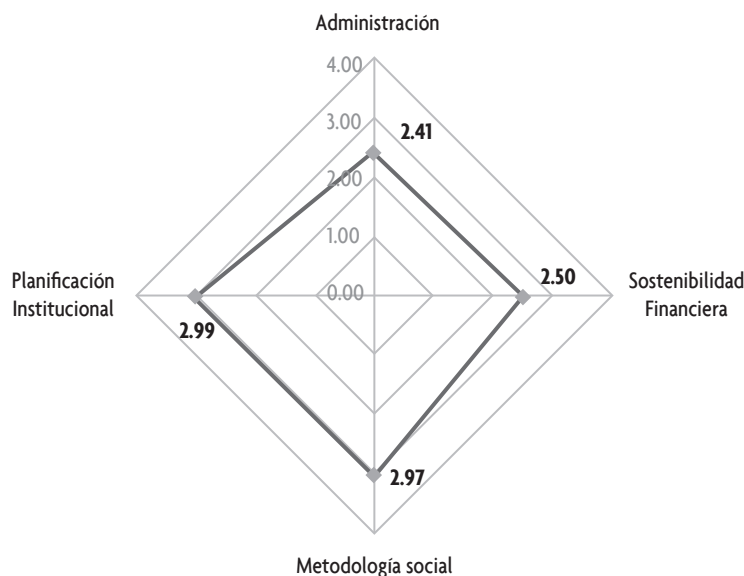
- 0.00-2.00: Capacidades que ameritan intervención prioritaria
  - 2.01-3.00: Capacidades organizacionales suficientes
  - 2.01-2.50: Capacidades mínimas suficientes
  - 2.51-3.00: Capacidades suficientes
- 3.01-4.00: Capacidades organizacionales óptimas

Bajo esta metodología, las organizaciones de la sociedad civil asistenciales de Sinaloa tienen una valoración promedio de 2.72, que las ubica en niveles de capacidades profesionales suficientes para atender sus causas sociales. Esto indica que las OSC trabajan con niveles suficientes en su planificación institucional, administración de capital humano, sostenibilidad financiera y metodología social. A continuación se detallarán los resultados por cada una de las cuatro áreas que integran la evaluación.

### Áreas

Administración de capital humano y sostenibilidad financiera fueron las áreas con más baja valoración (2.41 y 2.50, respectivamente) con capacidades mínimas suficientes (Gráfica 5).

**Gráfica 5** Capacidades institucionales asistenciales de Sinaloa (por área).



Por otra parte, las valoraciones más altas fueron metodología social (2.97) y planificación institucional (2.99), donde la primera resulta la columna vertebral de la forma y procesos que se llevarán a cabo para cumplir con el objetivo social; en otras palabra, indican el “cómo” de la función social. A pesar de que la planificación institucional obtuvo valoraciones cercanas al nivel óptimo, en términos técnicos continúan con capacidades suficientes para planear y definir su rumbo organizacional.

## Aspectos

El segundo componente del instrumento considera 12 aspectos que brindan una perspectiva más profunda de sus capacidades institucionales.

La Gráfica 6 muestra las valoraciones ordenadas de menores a mayores capacidades por cada uno de los 12 aspectos. De esta manera, destaca que ningún aspecto amerita intervención inmediata; sin embargo, 33% de los aspectos evaluados se ubican con capacidades mínimas suficientes (2.01-2.50), mientras que 42% se sitúa en capacidades suficientes y 25%, en capacidades óptimas.

Se puede observar que la valoración más baja se concentra en el aspecto de ‘Colaboradores’ (2.10), cuya relación atiende directamente al área de administración del capital humano.

**Gráfica 6** Capacidades institucionales OSC asistenciales de Sinaloa (por aspecto).





Posterior a las debilidades detectadas en el aspecto de colaboradores, le siguen dos que obtuvieron valoraciones relativamente bajas: procuración y relaciones. Ambos aspectos conforman el 66% del área de sostenibilidad financiera. Lo anterior invita a pensar en que las organizaciones de Sinaloa tienen capacidades mínimas suficientes o relativamente limitadas para obtener fondos, para estructurar un área de fondeo y para relacionarse programáticamente; es decir, para emprender acciones conjuntas con otros actores institucionales públicos y privados, más que con los relacionados con el financiamiento.

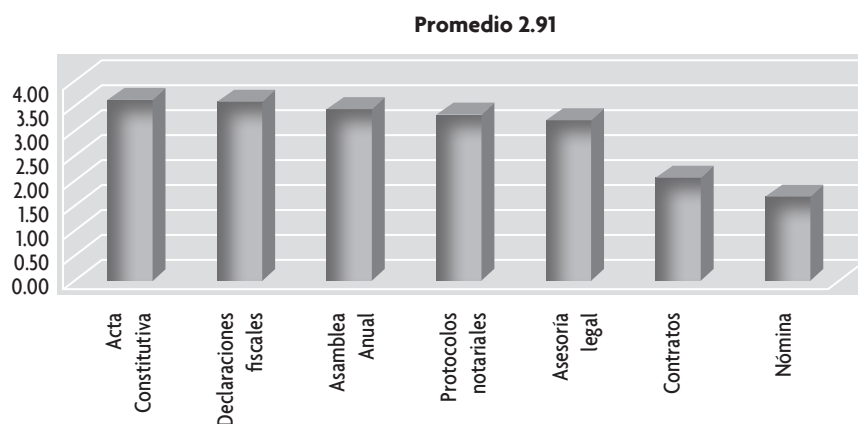
Estructura es el aspecto mejor evaluado (3.11); es decir, sus capacidades son óptimas. Este aspecto incluye indicadores referentes a la definición de su organigrama, posición del Órgano de Gobierno, separación del responsable operativo de las funciones del Consejo Directivo o Patronato, así como de las áreas y puestos de la organización, lo que confirma que las OSC son capaces de conceptualizar, en términos óptimos, su desarrollo en todos los niveles.

Modelo de intervención fue el segundo aspecto con mejor evaluación (3.02), alcanzando el rango de capacidades óptimas, lo que revela un nivel relativamente alto de autopercepción sobre la problemática que atienden y la forma de hacerle frente.

Las organizaciones de Sinaloa tienen la característica de estar diseñadas y ejecutadas para cumplir con su objeto social, ya que se observa que los indicadores que abarcan estos conceptos han sido valorados con puntuaciones altas.

Este aspecto contiene todos los indicadores que hacen referencia a los requisitos principales que exigen las leyes nacionales. Contar con estos indicadores demuestra el compromiso de las organizaciones hacia el cumplimiento del marco normativo vigente. Contar con un acta constitutiva alineada a la causa social ha sido el indicador mejor valorado, al mismo nivel que las declaraciones fiscales; ambos son elementos básicos en el cumplimiento de las normas dirigidas a las organizaciones (Gráfica 7).

Los componentes que inciden directamente con el capital humano han obtenido las valoraciones más bajas, que puede interpretarse como un sistema de trabajo relativamente irregular, ya que en su mayoría no celebran contratos de trabajo y carecen de capacidad para brindar garantías y beneficios laborales (seguridad social) a sus trabajadores.

**Gráfica 7** Capacidades de cumplimiento de disposiciones legales OSC Sinaloa.

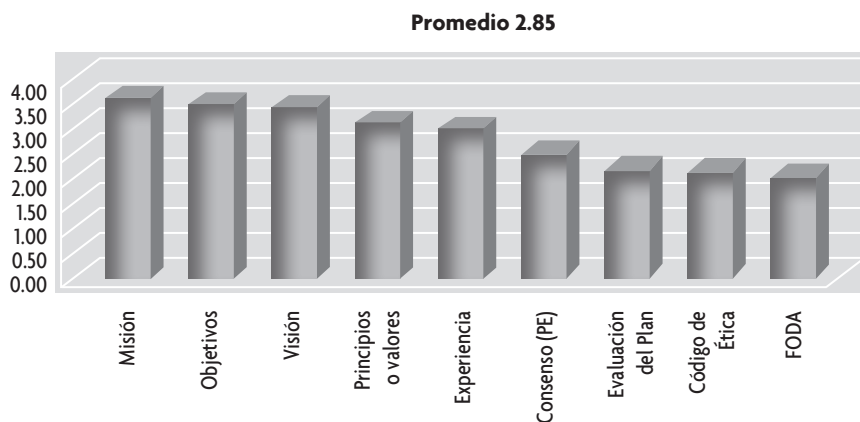
De lo anterior se puede observar que:

- 82.5% de las OSC mantienen actualizadas y en cumplimiento sus obligaciones legales.
- 80% cuenta con asesoría legal, valorada de ‘buena’ a ‘excelente’.
- 78% cumple de forma excelente con el requisito de mantener al menos una reunión anual de los integrantes del Órgano de Gobierno.
- 34% no celebra un contrato que respalde el trabajo con sus colaboradores.
- 55% no tiene empleados que cobren por nómina.
- 90% cumple con sus declaraciones fiscales.

Los elementos inherentes a la planeación a largo plazo, la ruta que seguirá la organización y el desarrollo de estrategias para conseguir los objetivos se concentran en el aspecto de planificación estratégica. Proyectar dentro de la organización significa garantizar y evidenciar la claridad de su permanencia. De acuerdo con los resultados, las OSC de Sinaloa planean a niveles suficientes, siendo las principales fortalezas, debido a sus mayores calificaciones en el diagnóstico: la misión, objetivos y visión (Gráfica 8).

El indicador con valoraciones más bajas en este aspecto fue el de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), lo que a nivel de cruce de variables puede cuestionar la validez de sus planificaciones. De esta manera, la ausencia de un conocimiento pleno de los cuatro conceptos de FODA concluye en la toma de decisiones con bases poco sólidas para la definición del rumbo organizacional.

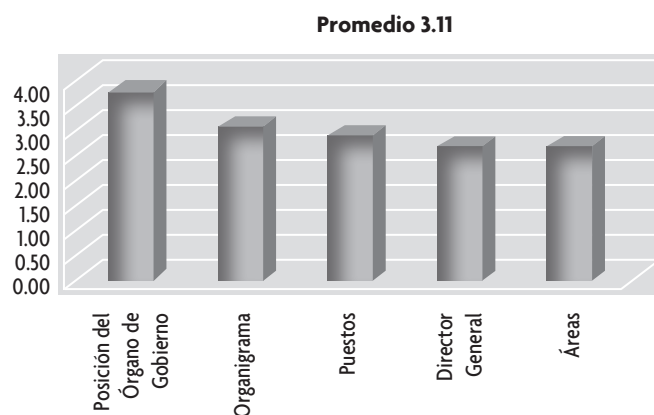
**Gráfica 8** Capacidades de planificación estratégica OSC Sinaloa.



De lo anterior, se destaca que:

- 74% de las OSC han documentado entre ‘buena’ y ‘excelente’ su trayectoria.
- 76% considera tener correctamente descrita su misión institucional.
- 65% considera tener excelentemente definida y conceptualizada su visión.
- 55% realiza en nula o poca medida la elaboración de un análisis FODA.
- 21% no cuenta con un código de ética.
- 22% no evalúa los resultados o procesos de su planificación estratégica.

El último componente del área de planificación institucional está conformado por la habilidad de definir su estructura. Cualquier organización –independientemente de la actividad que realice– debe definir la forma de trabajar, lo que dará cuerpo a sus áreas, funciones, puestos y separación entre el órgano de decisión y responsable(s) de la ejecución. En este caso, las organizaciones de Sinaloa refieren tener capacidades óptimas para algunos de estos componentes, en donde la mayoría cuenta con un organigrama esquematizado que describe la estructura de su institución, los puestos, y en menor medida sus áreas; sin embargo, el indicador de separación entre órgano de gobierno y responsable operativo independiente obtuvo capacidades suficientes, lo cual conduce a especular que algunas organizaciones en Sinaloa se siguen conduciendo bajo una figura de liderazgo único que, en ocasiones, hace simultáneamente las funciones de patrono y director ejecutivo (Gráfica 9).

**Gráfica 9** Capacidades de definición de estructura OSC Sinaloa.

De este rubro cabe destacar que:

- 73% de las organizaciones cuenta con un Director General o puesto similar, separado del patronato o consejo directivo.
- 73% cuenta con un organigrama bien definido.
- 82% cuenta con un órgano de gobierno bien definido.
- Más de 60% considera contar con puestos y áreas bien definidas.

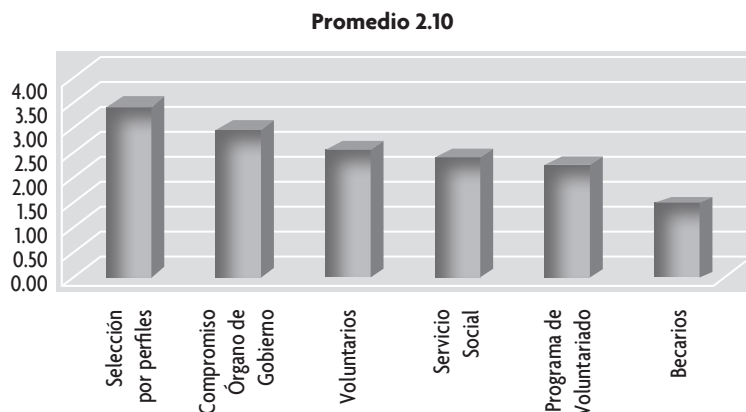
La característica que puede diferenciar a cualquier organización de otras es su capital humano, contar con el personal adecuado para los puestos correctos impulsará las acciones de las organizaciones; además, los procesos de selección y asignación de funciones verán ampliados su espectro de resultados, no sólo a nivel institucional, sino que también impactará en el desarrollo profesional de sus integrantes, creando un buen clima laboral y profesional (Gráfica 10).

Del diagnóstico, ‘Colaboradores’ fue el aspecto con menor valoración por parte de las OSC de Sinaloa, y a pesar de que su nivel de capacidades se ubica en términos de mínimas suficientes, existen indicadores que requieren de intervención inmediata, como la definición de programas y una mayor participación de voluntarios y becarios.

Asimismo, las organizaciones reportaron contar con fortalezas en los procesos de selección de colaboradores basados en perfiles, pero carecen de la capacidad para atraer voluntariado y en especial colaboradores egresados o estudiantes de universidades. Cabe destacar, sin embargo, que el hecho de contar con voluntariado no siempre responde a las necesidades que requiere la institución, ya que desperdiciar jóvenes con talento y conocimientos fres-

cos resulta en pérdidas de oportunidades para las organizaciones, que pueden traducirse en recursos.

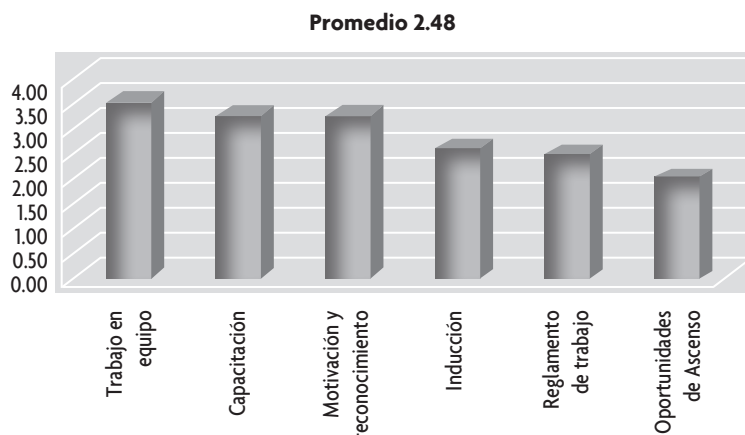
**Gráfica 10** Capacidades de acceso a diferentes tipos de colaboradores OSC Sinaloa.



De esta manera, se puede resaltar que:

- 58% de las organizaciones dice no contar con becarios.
- 52% cuenta con poco o nulo personal de servicio social.
- 71% cuenta con buenos y excelentes procesos de selección del personal por perfiles.
- 52% evalúa como nulo o bajo el compromiso de su órgano de gobierno.
- 67% no cuenta o tiene poco desarrollado un programa de voluntariado.

La selección de colaboradores desde su ingreso es un punto fundamental para el desarrollo de la institución, pero el trabajo de la organización hacia los colaboradores no termina ahí, debido a que el trabajo orientado a su capacitación, motivación, ascenso, reconocimiento, definición de reglamentos de trabajo que concilien la resolución de conflictos y la posibilidad de ambientes que faciliten el trabajo en equipo son componentes imprescindibles para el desempeño organizacional. En este amplio abanico de posibilidades, las OSC de Sinaloa se sitúan en niveles promedio de capacidades mínimas suficientes; no obstante, las posibilidades de trabajo en equipo, capacitación —en especial a través de agentes externos—, la motivación y reconocimiento se perciben como suficientes. En cambio, las capacidades más formales como contar con un reglamento de trabajo y procesos de inducción a nuevos integrantes son relativamente bajas, calificadas como mínimas suficientes (Gráfica 11).

**Gráfica 11** Capacidades de desarrollo del personal OSC Sinaloa.

En este aspecto, el punto vulnerable se ubica en las oportunidades de ascenso, que si bien se ubican en niveles de intervención inmediata, confirman la realidad de la mayoría de las OSC examinadas en los distintos estados de la República, toda vez que están integradas por organizaciones pequeñas en términos de ingresos y número de empleados que impide posibilidades de ascenso. Bajo este contexto, el indicador por sí mismo no revela una lectura correcta de las organizaciones, por lo que se debe recurrir a un cruce de indicadores que den pauta a una reflexión más profunda. De esta manera, se considera que si el indicador de motivación y reconocimiento se ubicara en los mismos niveles bajos que las oportunidades de ascenso, esto revelaría problemas graves de rotación de personal; sin embargo, debido a que el indicador de motivación se ubica en capacidades suficientes, la lectura de oportunidades de ascenso se muestra más que como una necesidad de intervención, como una característica propia de gran parte de las OSC. A pesar de ello, se debe reconocer que en general, las motivaciones de integración profesional de las personas a este tipo de organizaciones obedecen a una naturaleza distinta al mercado; es decir, la prioridad radica en buena medida en la posibilidad de desempeñar un función profesional solidaria más que remunerada bajo estándares de mercado.

Por lo anterior, cabe destacar que:

- 48% de las organizaciones no cuenta con un proceso adecuado de inducción.
- 69% brinda buenas y excelentes oportunidades de capacitación a sus colaboradores.

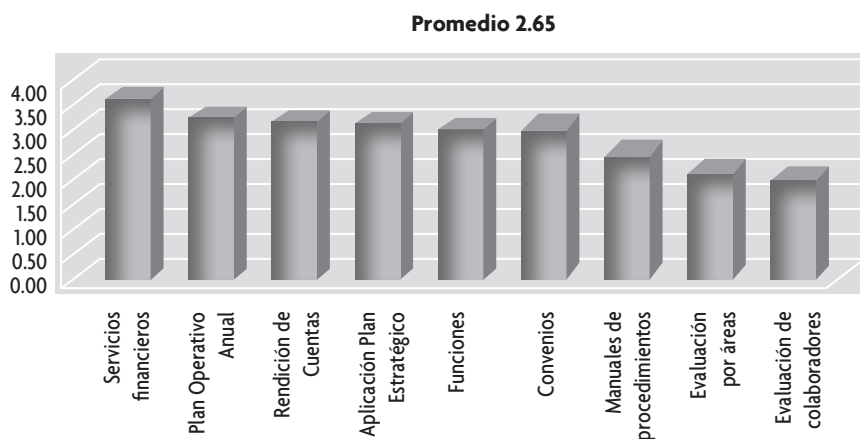
- 76% reporta trabajar en equipo en buena y excelente medida.
- 36% no puede brindar oportunidades de ascenso a sus colaboradores.
- 27% no cuenta con un reglamento de trabajo.
- 68%% otorga reconocimiento y motivación a sus colaboradores.

El buen funcionamiento de una organización depende tanto de la medida en la que se planea, como de la que ejecuta los planes y, al final, de la retroalimentación de las acciones. Medir el grado de cumplimiento de los objetivos y metas generará datos e información de utilidad para comenzar nuevos procesos o continuarlos (Gráfica 12).

Casi la totalidad de la muestra tiene servicios financieros básicos (como una cuenta de cheques a nombre de la organización), situación que por más elemental que parezca, en varias entidades federativas donde se ha realizado este estudio la realidad contrasta con la percepción. De esta manera, los servicios financieros obtuvieron la mayor valoración, lo que puede hablar de un fenómeno más institucionalizado de las labores solidarias; o bien, de una mayor penetración de los servicios financieros en los municipios estudiados.

Los dos indicadores que consideran específicamente aspectos de evaluación, de áreas y colaboradores, fueron los valorados con las calificaciones más bajas, lo cual indica que las organizaciones carecen de iniciativas o datos que puedan brindar información para el seguimiento de sus acciones.

**Gráfica 12** Capacidades de desempeño OSC Sinaloa.





De esto deriva que:

- 69% de las organizaciones realizan de buena y excelente forma sus procesos de rendición de cuentas.
- 53% realiza de excelente forma su plan operativo anual.
- Más de 55% realiza en poca o nula medida evaluaciones de colaboradores.
- 46% cuenta con un manual de procedimientos escasamente desarrollado o carecen de él.
- 37% formaliza convenios de colaboración.

Beneficiar a sectores vulnerables no es un trabajo que dependa únicamente de la buena voluntad de las OSC, ya que requiere de un modelo de acción profesional y bien estructurado. Crear un beneficio social sin estructurar la forma y los métodos desembocará muy probablemente en resultados con bajo impacto, e incluso podría generar mayores problemas en vez de resolverlos.

El modelo de intervención social o de atención responde a la pregunta ‘¿Cómo vamos a crear el cambio social que pretendemos en nuestros destinatarios?’. Tener un modelo permite obtener y medir los resultados esperados, así como optimizar de la mejor manera los recursos; lo contrario se traduce en acciones aisladas.

Este aspecto obtuvo una de las mejores valoraciones, en donde las organizaciones mantienen capacidades suficientes en todos sus indicadores, destacando el diagnóstico de la causa; es decir, las OSC perciben conocer las características y problemática del sector al que atienden, consideran tener servicios y programas óptimamente estructurados para ello. Destacan, sin embargo, algunas debilidades, calificadas como suficientes, en la instalación de mecanismos para evaluar que tan acertado es su modelo (Tabla 13). Asimismo, revelan que aún existe una ruta importante a seguir para que sus modelos cuenten con cierto reconocimiento general; es decir, a una suerte de validación de sus metodologías por parte de la comunidad, alguna agencia o instancia, de lo anterior se destaca que:

- 88% de las organizaciones ha diagnosticado la causa social que atiende, en buena y excelente medida.
- 63% evalúan los resultados arrojados por sus programas y servicios.
- 68% considera replicable su modelo de intervención social.
- 22% no cuenta con reconocimientos otorgados a su modelo de intervención social.



**Tabla 13** Capacidades de desarrollo del modelo de intervención/atención OSC Sinaloa.

Diagnóstico de la Causa	3.55
Servicios	3.38
Programas	3.34
Capital social	2.91
Replicabilidad	2.81
Evaluación de la metodología	2.72
Reconocimiento	2.42
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.02</b>

Es adecuado aclarar que la perspectiva de beneficiarios es entendida como los destinatarios de los servicios y no necesariamente en términos de aquellos que reciben una concesión de derechos. Por el contrario, son interpretados en el sentido de derechos de bienestar: todo ser humano, por el hecho de serlo, tiene el derecho natural a acceder a componentes de bienestar en donde en ausencia de acceso a los mismos por parte del Estado o la familia deben contar con mecanismos paralelos que le garanticen ese acceso. Por lo tanto, las OSC sustituyen las posibilidades de acceso estatal o familiar por iniciativas ciudadanas capaces de proveer esos servicios básicos. En este sentido, el término más apropiado sería ‘derechohabientes’, más que beneficiarios; no obstante, para efectos de la aplicación del diagnóstico y el imaginario colectivo de las OSC, se optó por formular los indicadores en términos de beneficiarios, no sin antes aclarar esta perspectiva en los procesos de aplicación de diagnósticos de OSC.

La población que atienden las OSC, los destinatarios, son los grupos a los cuales van a llegar sus servicios y esfuerzos, razón por la cual nacen las organizaciones. Tener claramente definida e identificada la población objetivo es una de las principales obligaciones y retos que las OSC deben cumplir; no hacerlo denota falta de claridad en la definición de la problemática social para la cual existen. En este sentido, la claridad del problema social, el rostro del problema, y las características que debe cumplir el derechohabiente para acceder a los servicios se perciben como óptimos; en tanto que el componente técnico de contar con la infraestructura necesaria para atenderlos y medir la satisfacción de los servicios prestados se presentan en niveles de capacidades suficientes (Tabla 14).

**Tabla 14** Capacidades de definición, atención, seguimiento y participación de beneficiarios OSC Sinaloa.

Registro de Beneficiarios	3.48
Diagnóstico Beneficiarios	3.36
Perfil de Ingreso	3.32
Infraestructura	2.85
Satisfacción de Beneficiarios	2.71
Participación de Beneficiarios	2.62
Perfil de Egreso	2.60
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.99</b>

Destaca también, en los mismos niveles de suficiencia, la posibilidad de que los destinatarios participen en distintos procesos de toma de decisión al interior de las organizaciones, más allá de los relacionados con la recepción de los servicios. Esta situación pareciera común de las organizaciones asistenciales, en donde los procesos de toma de decisión organizacional son jerárquicos y centralizados en la cúspide organizacional representada por el Patronato en el caso de IAP, o el Consejo Directivo en el caso de AC, y por lo tanto, con bajos niveles de participación plural en las decisiones.

Las organizaciones de Sinaloa tienen y realizan procesos de entrada para sus destinatarios y siguen controles de sistematización de resultados mediante registros; pero, en la delimitación de la finalización de los servicios; es decir, el perfil de egreso en los casos que aplique, las definiciones son poco claras y valoradas como suficientes, generando una pérdida de oportunidades para atender a nuevos destinatarios, lo cual limita, distrae y reduce los recursos destinados a sus objetivos primarios.

De lo anterior, cabe resaltar que:

- 18% de las OSC no cuenta con un perfil de egreso.
- 42% considera en poca o nula medida la participación de los beneficiarios en las actividades de la organización.
- 34% considera en poca o nula medida el análisis de satisfacción de los beneficiarios.
- 81% cuenta con un diagnóstico de sus beneficiarios.
- 79% cuenta con un perfil de ingreso para filtrar el acceso a sus destinatarios.


Mantener un perfil informativo, generar conocimiento sobre temas particulares, elaborar un discurso definido y mantener estrategias de promoción externa de las organizaciones hacia diferentes grupos de interés, así como mecanismos de flujos de información interna, contribuye a potenciar las posibilidades de visibilidad y legitimidad de las causas y metodologías mediante las cuales la organización atiende determinada problemática.

Las organizaciones de Sinaloa mantienen niveles promedio calificadas como ‘suficientes’ en términos de comunicación. Perciben una alta identidad institucional, un uso de herramientas tecnológicas y materiales de promoción óptimos para la difusión de sus causas y razón de ser, pero califican como ‘suficientes’ su capacidad de acceso a medios de comunicación, campañas de posicionamiento de la causa y mecanismos de comunicación interna (Tabla 15).

**Tabla 15** Capacidades de comunicación OSC Sinaloa.

Identidad Institucional	3.63
Tecnología	3.11
Materiales de promoción	3.09
Medios de comunicación	2.96
Comunicación interna	2.89
Campañas de promoción	2.72
Información estratégica	1.97
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.91</b>

Mención aparte amerita la baja capacidad para generar información estratégica (1.97) respecto a la temática social que atienden; es decir, la posibilidad de generar datos estratégicos sobre su causa social para incidir en decisiones públicas o privadas de atención, como investigaciones empíricas, estudios de caso, sistematización de experiencias, etcétera. De esta manera, en comparación con otro tipo de OSC como las de defensa de derechos humanos, por ejemplo, las organizaciones asistenciales se concentran más en la provisión de servicios que en la incidencia en la mejora del entorno institucional que cobija determinado problema social. Esta situación lleva a considerar dos posibilidades: la primera concerniente a la pasividad de estas organizaciones para influir en la legislación, procedimientos o normas técnicas para la atención



de determinados problemas asistenciales como las adicciones o la dificultad de acceso a servicios de salud o vivienda; o bien, en una segunda explicación, como consecuencia de la limitante legal para influir en la legislación y que tiene sustento en la propia Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil y la Ley del Impuesto sobre la Renta y que, dicho sea de paso, a todas luces es injustificable dado el derecho de petición consagrado en la Constitución.

En este apartado, cabe destacar que:

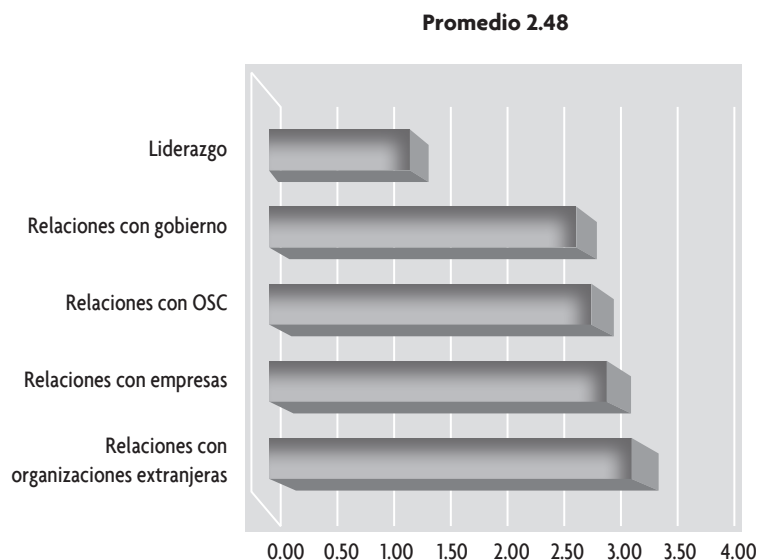
- 93% de las organizaciones cuenta con una identidad institucional.
- 62% genera en poca o nula medida información estratégica hacia otras instituciones públicas, privadas o ciudadanas.
- 32% considera baja su capacidad para comunicarse internamente con sus colaboradores.

El tercer sector mexicano ha adoptado un modelo de competencia por los recursos públicos y privados. Los donantes hacen mercado y definen, en buena medida, las reglas del juego del desarrollo de la sociedad civil organizada. En este sentido, la predilección de los donativos por iniciativas sociales conjuntas entre distintas organizaciones e instancias empieza a dominar, poco a poco, las decisiones de financiamiento; es decir, el financiamiento público y privado induce y condiciona paulatinamente a la cooperación de las organizaciones para el desarrollo de sus emprendimientos sociales.

Las organizaciones que mantienen acciones aisladas o ensimismadas, tienden a perder competitividad ante los requerimientos de determinados donantes. En la actualidad resulta poco sostenible mantener acciones individuales, lo que empuja a la unión de varios actores para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De acuerdo con la Gráfica 13, las capacidades de las OSC para articular relaciones programáticas con distintos actores se perciben en niveles de suficiencia, donde las relaciones más fuertes se insertan en la fórmula de asociación con el gobierno, en la que predomina la vinculación natural —en este caso de las IAP exclusivamente, con la JAPES—, seguido por emprendimientos con otras OSC. Muy probablemente, esta característica evidencia la naturaleza de la relación en términos de prestación de servicios públicos característicos de las organizaciones asistenciales. No obstante, hace falta extender los lazos de colaboración con otros actores como las empresas y las organizaciones extranjeras en las que sus capacidades de articulación son muy bajas y, por ende, requieren de intervención inmediata.

**Gráfica 13** Capacidades de relación con instancias públicas y privadas OSC Sinaloa.



En la evaluación del aspecto de relaciones destaca la autovaloración de su liderazgo, el cual resultó ser el indicador mejor valorado. Así, las OSC de Sinaloa se consideran con capacidades suficientes como organizaciones líderes en la problemática social que atienden, reportan contar con herramientas que las hacen distinguir y sobresalir, en comparación con otras organizaciones similares a las de su comunidad, de lo cual se destaca que:

- 72% considera tener liderazgo geográfico y temático en las causas sociales que atienden.
- 58% tiene nula relación con organizaciones extranjeras.
- 68% considera entre ‘buenas’ y ‘excelentes’ sus relaciones con el gobierno.

La gestión de los recursos financieros dentro de las OSC descansa en las capacidades de atracción de recursos públicos y privados mediante estrategias de diversificación, técnicas de procuración y metas de recaudación claramente definidas que brindarán una ventaja competitiva a las organizaciones.

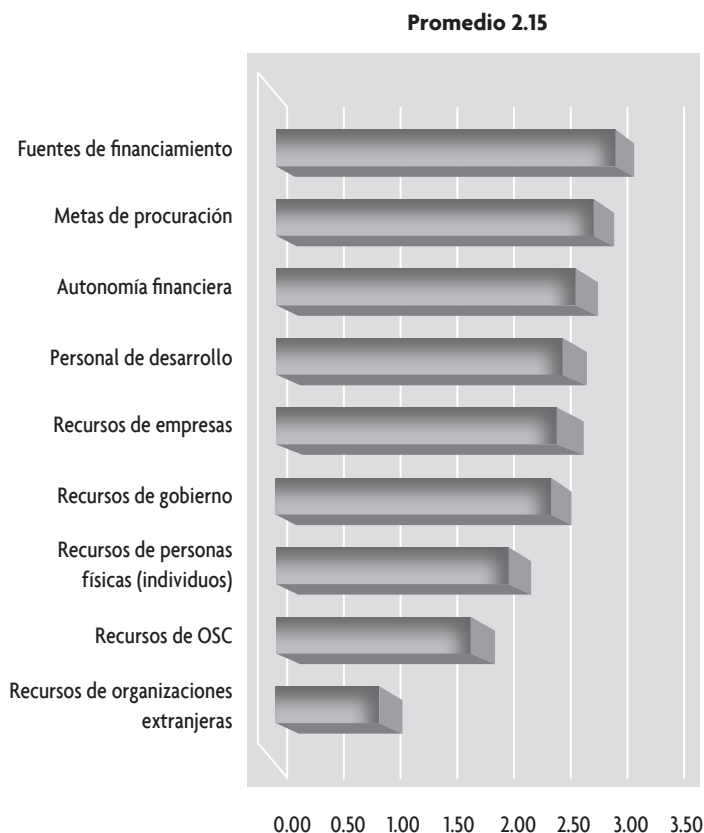
El mercado de los donativos, la competencia por los mismos y las reglas de entrada al juego del financiamiento de las OSC en México demandan la creación de áreas o designación de funciones de procuración o desarrollo. En

este sentido, la capacidad para diversificar fuentes de financiamiento en un entorno competitivo limita los riesgos operativos y financieros derivados de la concentración de fuentes de financiamiento en uno o dos donantes o sectores.

En este contexto, el aspecto de procuración resultó en el penúltimo lugar de valoración de capacidades calificadas en promedio como mínimas suficientes, en donde todos sus indicadores resultaron con capacidades entre suficientes o de atención prioritaria (Gráfica 14).

Las organizaciones de Sinaloa consideran tener suficientes habilidades para diversificar sus fuentes de financiamiento, debido a que al menos cuentan con tres o más que pueden aportar ingresos, y mantienen capacidades suficientes al momento de proyectar sus metas de procuración; sin embargo, las limitantes más graves encallan en la imposibilidad de acceder a recursos internacionales, de otras OSC y de la ciudadanía.

**Gráfica 14** Capacidades de procuración OSC Sinaloa.

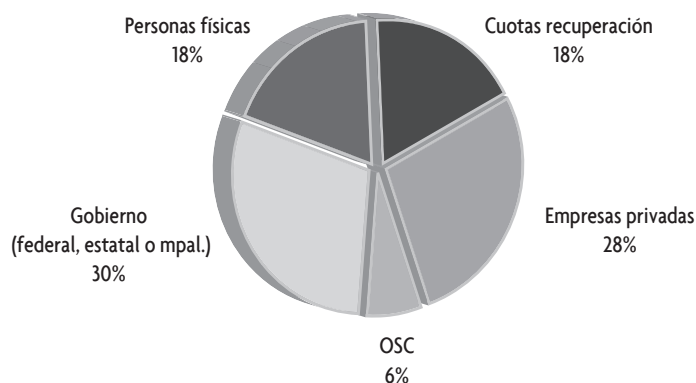


Asimismo, consideran como una de sus mayores fortalezas la capacidad de autogenerar recursos, siendo el tercer indicador con mejor valoración dentro del aspecto, destacando que:

- 67% de las organizaciones tiene más de tres fuentes de financiamiento.
- 62% tiene definidas sus metas de procuración.
- 51% valora en buena y excelente medida sus niveles de autonomía financiera, entendida como la capacidad para sobrevivir con recursos propios.
- 47% cuenta en poca o nula medida con una persona dedicada a la procuración de fondos.
- Los recursos de las empresas y el gobierno son las mayores fuentes de financiamiento externo para las organizaciones.

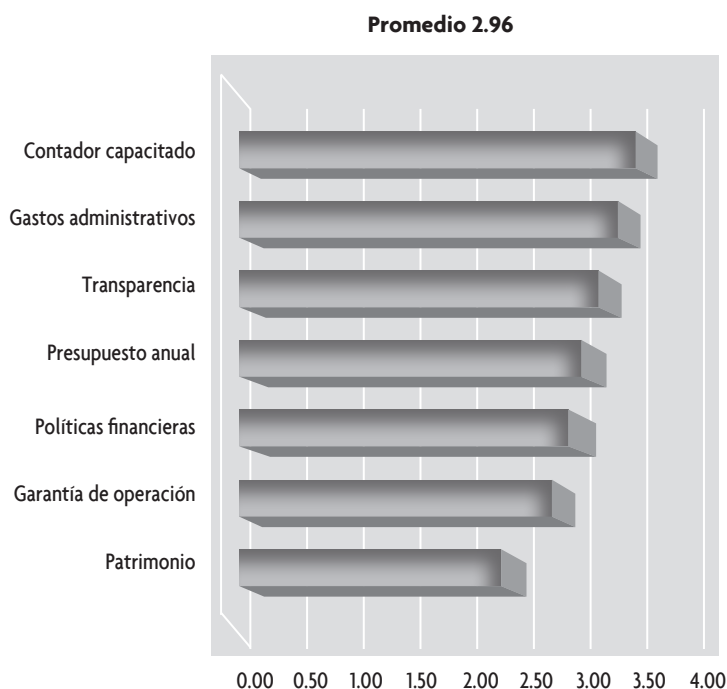
Una parte de las OSC de Sinaloa perciben ingresos menores a \$250,000 por año. Así, el panorama del sector revela ingresos anuales bajos. Si esto se confronta con el ingreso anual promedio de un trabajador de Sinaloa (60,000 pesos, de acuerdo con datos del Informe sobre Competitividad Social en México 2012 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD])<sup>9</sup>, la diferencia es apenas de poco más de cuatro veces ese salario (Gráficas 15 y 16).

**Gráfica 15** Fuentes de financiamiento OSC Sinaloa (número de menciones ordenadas).



<sup>9</sup> Gerardo Rojas Gonzales. E-consulta.com. 30 marzo 2012. [http://e-consulta.com/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=30657:el-ingreso-anual-per-c%C3%A1pita-en-puebla-es-21-mil-pesos-menor-que-el-de-sinaloa&Itemid=332](http://e-consulta.com/index.php?option=com_k2&view=item&id=30657:el-ingreso-anual-per-c%C3%A1pita-en-puebla-es-21-mil-pesos-menor-que-el-de-sinaloa&Itemid=332)

**Gráfica 16** Capacidades de gestión financiera OSC Sinaloa.



A continuación se mencionan en orden descendente las principales fuentes de financiamiento para las OSC, tomando como criterio de selección el número de organizaciones que la seleccionó como primer lugar de importancia.

1. Gobierno
2. Empresas
3. Cuotas de recuperación
4. Personas físicas
5. Otras OSC

El aspecto de finanzas mide la capacidad de organización para administrar y transparentar los recursos que el área de procuración atrae hacia la organización; es decir, forma parte del ciclo financiero de obtención, asignación, reasignación y rendición de cuentas de los recursos de la OSC. Su importancia no sólo atiende a variables de eficiencia en el uso de los recursos, sino de la certidumbre, legitimidad y, en consecuencia, de permanencia de las organizaciones.



Las organizaciones de Sinaloa refieren contar con capacidades óptimas para atraer profesionales contables y conocedores de las normas de información financiera para organizaciones con propósitos no lucrativos, así como con la contratación de contadores capaces de comprobar gastos administrativos por debajo del 25%; 67% afirma tener la capacidad óptima para poder operar sin ingreso alguno al menos por los próximos tres meses; sin embargo, la mayor debilidad se observa en la posibilidad de integrar un patrimonio institucional que dé mayor certidumbre en su crecimiento, destacándose que:


- 47% cuenta con un limitado o nulo patrimonio.
- 51% cuenta con una política financiera para el manejo del dinero.
- 82% no genera gastos administrativos mayores al 25% de sus egresos totales.
- 80% percibe contar en buena y excelente medida con procesos de transparencia.

## ¿La figura legal importa? Comparativo de capacidades institucionales IAP-AC en Sinaloa

---

Como advertimos en el primer capítulo de esta investigación, las organizaciones que desarrollan actividades catalogadas como asistenciales en la Ley General de Salud y en la Ley General de Asistencia Social, pueden constituirse mediante dos figuras legales, ya sea como asociaciones civiles (AC), reguladas por las disposiciones establecidas en el Código Civil; o bien, como instituciones de asistencia privada (IAP), quienes además de lo establecido en dicho Código, deberán sujetarse a las disposiciones que establezca la Ley Estatal de Instituciones de Asistencia Privada y que por lo tanto están reguladas y supervisadas por un organismo intermedio denominado Junta Estatal de Asistencia Privada (la Junta de Asistencia Privada del Estado de Sinaloa [JAPES], en este caso de estudio).

Al estar las IAP sujetas a una mayor regulación en comparación con las AC, surge entonces una pregunta que nos parece pertinente: ¿En qué medida la intervención de las Juntas de Asistencia Privada en la supervisión y promoción de las IAP determina un mayor o menor desempeño organizacional? Si bien para ello sería necesario un análisis específico más profundo que responda a esa inquietud, consideramos que un estudio empírico de comparación nos puede dar una idea al respecto.



En este sentido, a partir de la investigación *Análisis de capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil del Distrito Federal y estudio comparativo IAP-AC*, desarrollada por la Fundación Tercer Sector en 2011, hemos realizado nuevamente esta comparación en el estado de Sinaloa, con la finalidad de observar si existen resultados similares a los obtenidos en el comparativo de IAP-AC realizado en el DF.

Para tales efectos en el estado de Sinaloa se realizó el caso de comparación entre ambas figuras legales a partir de la identificación de una muestra integrada por 81 IAP y 15 AC. Para el caso de IAP, la muestra es representativa del universo de organizaciones constituidas bajo esta figura legal en el estado de Sinaloa, mientras que las AC, al ser un número tan bajo, técnicamente no constituyen una muestra representativa de la realidad del desempeño organizacional de las AC de la entidad; sin embargo, debido a que el propósito es corroborar tendencias, el estudio comparativo es admisible.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en Sinaloa bajo las mismas métricas e interpretaciones utilizadas en los resultados nacionales y estatales documentados en los apartados anteriores de esta investigación.

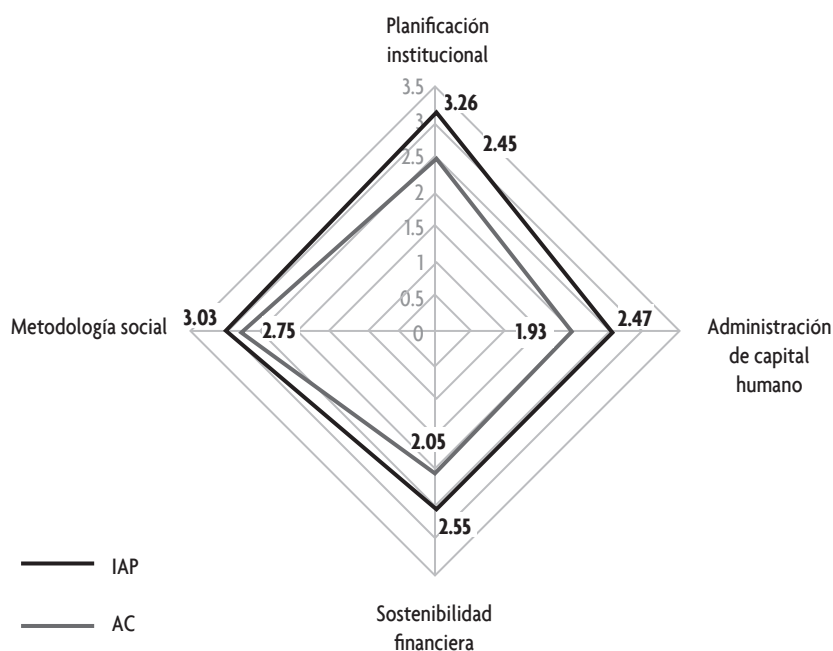
En la Gráfica 17 se puede observar que el promedio de capacidades organizacionales de las IAP de Sinaloa fue de 2.83, lo que las ubica con capacidades “suficientes” con posibilidades de acceso a niveles óptimos. Por su parte, las AC tienen también capacidades “suficientes” promediadas con 2.30; es decir, 23% por debajo de las IAP. En este sentido, las capacidades de las IAP son autopercibidas como superiores respecto a las AC de la misma localidad. Este es un punto de partida importante de análisis, ya que se basa en el promedio de la autovaloración de cada figura legal en donde, si bien pueden existir incentivos no detectados para sesgar la información, éstos tienen la misma oportunidad de certidumbre, independientemente de su figura legal; sin embargo, como se muestra en el Anexo sobre confiabilidad y consistencia, la prueba muestra niveles suficientes de comparación para ambos grupos.

Bajo esta perspectiva, los resultados son superiores en todos los niveles para las IAP, ya que:

- Las IAP tienen una mayor capacidad de sostenibilidad financiera (obtención de recursos, manejo de recursos, relaciones con donantes y diversificación de fuentes de financiamiento) que las AC de la misma localidad, en un 24% más alto.

- La planificación institucional y el modelo de intervención social o de atención son considerados óptimos en las IAP (3.26 y 3.03, respectivamente) y suficientes en las AC, con valores de 2.45 y 2.75, respectivamente.
- Mientras que la Administración del capital humano es valorado como suficiente en las IAP (2.47%), en las AC se requiere una intervención inmediata (1.93).

**Gráfica 17** Comparativo de capacidades de las IAP-AC de Sinaloa, por áreas.

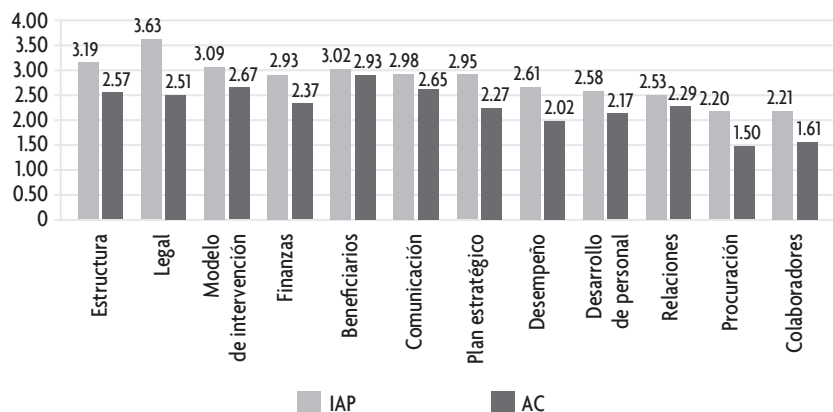


En términos de aspectos; es decir, de capacidades de estructura, beneficiarios, cumplimiento legal, modelo de intervención, plan estratégico, finanzas, desempeño, comunicación, desarrollo del personal, relaciones, colaboradores y procuración, en ningún caso las AC muestran niveles organizacionales superiores a las IAP (Gráfica 18).

Las diferencias más importantes de las IAP sobre las AC se ubican en la distancia de 47% en el aspecto de procuración; es decir, las IAP consideran tener mayores capacidades de fondeo a través de empresas, gobierno, OSC y

organizaciones extranjeras que las AC. Este resultado es consistente con una mayor oferta de recursos disponibles para IAP que para AC; tal es el caso de grandes donantes como el Nacional Monte de Piedad y Montepío Luz Saviñón quienes por estatutos sólo pueden destinar recursos a IAP.

**Gráfica 18** Comparativo de capacidades de las IAP-AC de Sinaloa, por aspectos.



Resulta interesante la comparación de 45% de mayores capacidades de cumplimiento legal por parte de la IAP que de las AC. Esta relación puede tener una explicación directa derivada de la existencia de organismos de autoridad intermedia, como la JAPES, quien supervisa el cumplimiento de diversas disposiciones legales de las IAP.

Las diferencias continúan si nos concentramos en los aspectos de desempeño y finanzas, en los que las diferencias se ubican en 29% y 24% superiores en las IAP. En el caso de desempeño, si bien ambas figuras legales se sitúan en niveles de suficiencia, en el caso de las AC son valoradas con capacidades mínimas suficientes, mientras que las IAP como suficientes. En términos de capacidades financieras la situación cambia, mientras que en las IAP el nivel el óptimo, en las AC es suficiente.

La menor diferencia entre IAP y AC descansan en el aspecto de beneficiarios, con una distancia mínima de 3%; sin embargo, la diferencia en niveles de capacidades ubica a las IAP con valoraciones óptimas y a las AC como suficientes en este mismo aspecto.

Finalmente, la planificación estratégica —que es la que define el rumbo organizacional— muestra distancias del 33% de las IAP sobre las AC, ubicando

a éstas últimas con capacidades mínimas suficientes y a las IAP con capacidades suficientes.

Los resultados aquí vertidos son consistentes con los hallazgos de la investigación comparativa realizada en el Distrito Federal<sup>10</sup> en donde también las IAP superan las capacidades organizacionales de las AC asistenciales en todas las áreas y aspectos. A partir de esta confirmación podemos comprobar, al menos empíricamente, que existe una tendencia de mayores capacidades de las IAP sobre las AC asistenciales, misma que se ha corroborado en los casos de Sinaloa y el Distrito Federal.

Las diferencias entre las capacidades institucionales entre una y otra figura legal tiene, desde luego, diversas explicaciones; acaso la más evidente está relacionada con la existencia de una legislación más específica para las IAP que están sujetas, si bien a una mayor regulación, a mayores mecanismos de promoción derivadas de las obligaciones que tienen para con ellas los organismos reguladores intermedios; es decir, las juntas de asistencia privada.

Consideramos, sin embargo, que si bien una mayor regulación tiene efectos en el desempeño organizacional de las OSC, es pertinente aclarar que el tipo de regulaciones que se necesitan son aquellas que tienen como objetivo conjunto tanto la supervisión como la promoción de las actividades de las organizaciones. Por lo tanto, pueden existir distintos modelos de regulación local para las IAP derivadas de la propia Ley Estatal de Instituciones de Asistencia Privada, en donde pueden tender más al control que al fomento y viceversa, de tal suerte que no basta por sí misma la normatividad si esta no tiene como componentes estratégicos la promoción, el fomento y el financiamiento de las IAP.


---

<sup>10</sup> Para mayores detalles sobre los resultados comparativos en el Distrito Federal, ver *Análisis de capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil del Distrito Federal y estudio comparativo IAP-AC. Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector AC. México 2011. Disponible en: <http://www.tercersector.org.mx/page7.php>*





## V. CONCLUSIONES



### Retos de las organizaciones asistenciales en Sinaloa

---

El cambio de la concepción de la asistencia privada y la filantropía –conceptualmente traducida en un tercer sector–, a partir de la Ley de Instituciones de Asistencia Privada en Sinaloa de 2003, generó dentro de la tradición del apoyo social a los más necesitados, un liderazgo importante conducido por José Ignacio de Nicolás Gutiérrez, primer presidente de la Junta de Asistencia Privada del Estado de Sinaloa (JAPES). El rumbo impreso en su gestión sentó las bases de un trabajo institucionalizado, normativo y profesional.

La capacidad de gestión ante las autoridades hacendarias, el apoyo de las instituciones nacionales e internacionales, la capacitación por medio de talleres a los nuevos cuadros de asistencia privada y la acreditación de nuevas asociaciones dentro del marco de la Ley de Instituciones de Asistencia, generó un ambiente de optimismo en la sociedad sinaloense.

A partir de entonces se consolidó el *Día de la Filantropía*, que implica una gama de actividades académicas, reconocimientos, celebraciones, reuniones de reflexión, consolidación de proyectos y aproximación a los futuros dirigentes sociales.

Las gestiones de los subsecuentes presidentes de la JAPES, Alejandro Elizondo Macías y Jorge Julián Chávez Murillo, proyectaron en el sector nuevas oportunidades de gestión en los aspectos de capacitación, promoción de nuevas organizaciones y profesionalización, acorde con los requerimientos de una práctica hacendaria más sistemática y exigente. De esta manera las bases institucionales han sido sentadas y pareciera que el futuro del tercer

sector sinaloense es promisorio al tiempo de mantener una viva experiencia social que ha devenido en una cultura solidaria.

Los servicios asistenciales han mostrado una dinámica de casi dos millones anuales de 2009 a 2011. Respecto a empleos remunerados generados en el sector sinaloense en los últimos años, éstos han promediado 1219 anuales; con 877 programas; con crecientes ingresos y gastos regulados de acuerdo con la normatividad existente, aparte de un número creciente y sostenido de voluntarios.

Los ámbitos del desempeño de las instituciones de asistencia privada en Sinaloa han tenido en la salud física, mental y las adicciones sus mayores resultados, con 4,216,728 acciones de las 5,613,234 que en total se gestaron en los últimos tres años.

En la actualidad, bajo la presidencia de Edgar Kelly García, la JAPES tiene entre sus retos mantener la dinámica de su actividad promotora y transparentar sus resultados en logros certeros que impacten en la sociedad. Nuevas situaciones reclaman la atención de estos grupos ya experimentados, la vida social muestra nuevas oportunidades para el tercer sector, quizá se necesiten renovadas visiones sobre otros grupos que ante la estridencia mediática, imporan en silencio el apoyo de otras alternativas de solidaridad.

*MC. Gilberto J. López Alanís*

A la luz de estas reflexiones históricas vertidas por López Alanís, podemos decir que, efectivamente, el sector asistencial sinaloense tiene una tradición importante; la organización más longeva cuenta con 85 años de existencia; además, integra una fuerza laboral de más de 4000 personas vinculadas con el sector asistencial institucional<sup>11</sup> que si bien aun no es significativa en términos de su población total, representa aproximadamente el 18% de la población del municipio de San Ignacio.

Asimismo, el sector se encuentra en un proceso continuo hacia su consolidación institucional y con capacidades autovaloradas como suficientes para hacer frente a sus emprendimientos y a las necesidades sociales. Es más, en los últimos años el sector asistencial conformado por IAP ha crecido de manera

<sup>11</sup> *Fuerza laboral de IAP en el estado, dato de la muestra del estudio. Total de 2,800 voluntarios más 1,219 empleados remunerados en las IAP.*



importante en la entidad, ya que los datos del periodo 2009-2011 reportan tasas de crecimiento de 29%, 56% y 7%, respectivamente, en términos de número de IAP constituidas (Tabla 16).

**Tabla 16** IAP constituidas por año.

Año	IAP Constituidas
2003	14
2004	7
2005	11
2006	9
2007	13
2008	7
2009	9
2010	14
2011	15

Otro indicador revela esfuerzos de la JAPES por atraer a asociaciones civiles hacia mecanismos de regulación y promoción más específicos y duraderos como los que tienen las IAP. Así, la conversión de figuras legales de AC a IAP a partir de 2003 (fecha de creación de la JAPES), sugieren una transformación equivalente al 29% de asociaciones civiles que desarrollan actividades asistenciales en la entidad en 2011, de acuerdo con el RFOSC al mismo año (Tabla 17).

**Tabla 17** Transformaciones de AC a IAP (2003-2011).

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
Transformación de AC a IAP	27	13	4	0	1	2	0	4	4	55

Otros indicadores dan cuenta de un sector en búsqueda de su institucionalización, en donde las IAP apuestan cada vez más a fortalecer sus capacidades de procuración de fondos mediante la obtención de requisitos de acceso a recursos públicos y privados, por medio de la obtención de la CLUNI en el primer caso y la de Donataria Autorizada en el segundo. A la fecha, la JAPES

cuanta con 104 IAP registradas, de las cuales 89 cuentan con CLUNI, según datos del Registro Federal de OSC 2011; es decir, 86% del padrón de la Junta.

Una dinámica similar se presenta en el caso de Donatarias Autorizadas, en donde 73% de las IAP registradas cuentan con esa autorización, según datos del Registro de Donatarias Autorizadas a junio del 2012. Un dato más refuerza esta tendencia de fortalecimiento, en donde 64 IAP tienen tanto CLUNI como registro de Donatarias Autorizadas; es decir, 62% de las organizaciones registradas ante la JAPES.

Si bien hemos aseverado que se trata de un sector en proceso de consolidación con capacidades suficientes para hacer frente a sus causas sociales, existen por otro lado retos importantes que ameritan atención, que pueden clasificarse en retos para el fortalecimiento de sus capacidades y en retos institucionales del sector asistencial.

Para el análisis de los retos del fortalecimiento de capacidades de las OSC de Sinaloa es pertinente estudiar la evolución de su madurez institucional. Para ello nos hemos valido de una investigación realizada en 2006 por Martín Amaral, en donde bajo una interrogante similar a la nuestra se elaboró el *Perfil de las organizaciones de la sociedad civil en Sinaloa*.<sup>12</sup> La comparación de estos resultados con los actuales revelan un rumbo definido hacia su institucionalización. Entre los resultados comparativos<sup>13</sup> de ambos diagnósticos se encuentran los siguientes:

- En 2006, 33% de las IAP contaba con CLUNI; en 2012 son 86%.
- En 2006, 51% de las organizaciones era Donataria; en 2012 son 73%.
- En 2006, 16% decía tener relaciones con empresas privadas; en 2012 es 78%.
- En términos de estructura de financiamiento, su composición ha cambiado. Mientras que en 2006 la mitad de sus recursos provenían de fuentes internas, en 2012 representan el 18%. Por su parte, los recursos provenientes de gobierno (federal, estatal o municipal) que antes representaban el 12% de sus ingresos, en 2012 aumentaron más del doble al significar el 30%. El aumento más significativo en las

<sup>12</sup> Martín Amaral. *Perfil de las organizaciones de la sociedad civil en Sinaloa. Junta de Asistencia Privada Sinaloa. México, 2006.*

<sup>13</sup> Si bien se trata de instrumentos de diagnóstico distintos, aplicados en distintos años a organizaciones distintas en su mayoría, la comparabilidad de los resultados es plausible en tanto que las preguntas de investigación atienden a los mismos propósitos y sólo se consideran aquellos indicadores similares y vigentes.

capacidades de procuración se observa en los ingresos por empresas privadas, que en 2006 representaban apenas el 3% y a la fecha significan el 28%. En síntesis, se trata de un sector más diversificado en sus fuentes de financiamiento y por tanto con menores niveles de exposición a riesgos operativos, financieros y sobre todo de autonomía de decisión. La Tabla 18 muestra el comparativo de esa estructura financiera.

**Tabla 18** Cambios en la estructura financiera de las OSC de Sinaloa (2006-2012).

Fuentes de financiamiento	2006	2012
Autogenerados, cuotas de recuperación y patronos	53%	18%
Personas Físicas	25%	18%
Gobierno	12%	30%
OSC Nacionales	5%	6%
Internacionales	2%	-
Empresas	3%	28%

- En 2006, 33% contaba con los componentes básicos de su planeación estratégica; en 2012, el 93% los tiene.
- En 2006, 52% de las IAP tenía un programa de trabajo documentado; en 2012 es el 85%.

Estos datos comparativos de 2006 vs. 2012 muestran avances importantes en los procesos que atienden, sobretodo a la sostenibilidad financiera de las organizaciones, situación que nos permite proyectar una evolución continua de fortalecimiento institucional en este apartado; sin embargo, los resultados de ambas investigaciones revelan que se siguen arrastrando algunas debilidades desde 2006 que están relacionadas con las oportunidades para que las organizaciones den el paso decisivo hacia la construcción de relaciones más allá de las fronteras nacionales, para vincularse y también para obtener fondos de empresas, fundaciones y organismos extranjeros. Esta situación contrasta con sus capacidades actuales para acceder a recursos internacionales. De esta forma, si medimos esta capacidad en función del número de IAP con deducibilidad de impuestos internacionales en 2012, tenemos que casi 58% de las donatarias autorizadas cuentan con posibilidades de acceso a financiamiento

internacional. Por lo tanto, creemos que su fortalecimiento está al alcance de soluciones de capacitación relativamente sencillas.

Otra área con focos amarillos es la de administración del capital humano, básicamente la de los aspectos relacionados con la capacidad para ordenar las relaciones con sus colaboradores a través del diseño y ejecución de reglamentos de trabajo y manuales de procedimientos para la inducción de nuevos cuadros, así como la baja capacidad para atraer talento proveniente de relaciones no necesariamente contractuales como voluntarios, becarios y servicio social. Desde nuestra perspectiva, las vías de fortalecimiento corren de manera paralela por la vía de la capacitación y por la del entorno institucional.

En el primer caso, se puede brindar entrenamiento para que las organizaciones definan programas de voluntariado y estrategias de acercamiento a universidades; sin embargo, desde la ruta del entorno institucional, las cosas parecieran ser un poco más complejas; es decir, la falta de acceso a este tipo de colaboradores —llámenseles no contractuales—, no sólo es un tema de desempeño organizacional, sino que cruza por el diseño de un currículo más cercano de las asignaturas impartidas en las licenciaturas y especialidades por parte de la academia, así como por la posibilidad de regular las relaciones voluntarios-OSC mediante leyes específicas que eliminen las lagunas legales y, en consecuencia, los riesgos asociados con esa relación no contractual.

Así entramos al territorio de los retos institucionales. En particular destaca la baja disponibilidad de fondos públicos locales para el financiamiento de las organizaciones asistenciales, situación que más que particular de la entidad, es una constante compartida en todos los estados de la república. En este sentido, si bien las IAP son consideradas de utilidad pública en Ley de Instituciones de Asistencia Privada del Estado de Sinaloa (Artículo 4º), no observamos correspondencia entre ese reconocimiento y la disponibilidad de fondos estatales para su financiamiento. Efectivamente la Ley prevé que dichas organizaciones no causarían el pago de las contribuciones estatales por sus actividades, previa declaratoria del Ejecutivo Estatal, pero no obliga al estado a destinar recursos para la implementación de las mismas. Como advertíamos previamente, esta es una ausencia recurrente en la legislación mexicana tanto a nivel federal como estatal, que contrasta con disposiciones más avanzadas en países de desarrollo similar al mexicano como Argentina y Brasil, quienes no sólo establecen derechos de exención de impuestos y contribuciones, sino de financiamiento.

Un reto más se inscribe en la dimensión del sector asistencial en Sinaloa. En este sentido, se perciben niveles bajos de asociación en función del total

de la población de la entidad. En términos generales, Sinaloa se encuentra en los últimos lugares del mapa nacional en capacidad de asociación, medida en número de OSC por cada 10,000 habitantes, con un promedio de 1.03 organizaciones, lejos del 4.27 del Distrito Federal y cerca del menor nivel de asociación, representado por Tamaulipas con 0.78. Este es un reto mayúsculo para los sinaloenses quienes, si bien evidencian una tradición solidaria, como vimos previamente, está en proceso de institucionalización; es decir, se precisa de la generación de espacios de acción colectiva más amplios, que favorezcan la participación social y, por lo tanto, capaces de demandar nuevos arreglos institucionales orientados a la modificación del marco de incentivos legales y del propio entorno de las organizaciones formales.

Asimismo, observamos bajas capacidades de penetración asistencial organizada en los distintos municipios del estado. Datos de esta investigación muestran una concentración de organizaciones en el 17% de los municipios, representados por Culiacán, Los Mochis y Mazatlán que como pudimos constatar, concentran el 100% de las donatarias autorizadas y el 75% de las organizaciones con CLUNI.

Finalmente, consideramos que el saldo de las valoraciones sobre las organizaciones asistenciales de Sinaloa es positivo en términos comparativos con el panorama de las entidades estudiadas. Sus capacidades se muestran por arriba de la media en todas las áreas y aspectos y se ubican en el primer bloque de desarrollo organizacional compartido con las IAP del Distrito Federal y las ABP de Nuevo León. Los retos de su fortalecimiento se perciben relativamente asequibles mediante estrategias de capacitación y acompañamiento. Solamente los retos institucionales presentan riesgos importantes, como los de la concentración geográfica de organizaciones en tres municipios y el bajo nivel de asociacionismo comparado con otros estados, situación que bien puede revertirse en pocos años gracias a la tradición solidaria sinaloense que amerita de arreglos institucionales que crucen por el fomento organizado de la participación ciudadana, los incentivos legales y del entorno de las reglas de juego del financiamiento público y privado, la rendición de cuentas y la visibilidad que, dicho sea de paso, no son aspectos particulares de las organizaciones sinaloenses, sino de debilidades institucionales compartidas a nivel nacional.





## BIBLIOGRAFÍA

- 
- Ablanedo Terrazas, Ireri. Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana. ICNL. Washington DC, 2009.
- Borzaga, Carlo y Bacciega, Alberto. The economics of the third sector: Towards a more comprehensive approach. European Commission, Brussels, Belgium; Henry B. Hansmann. The Role of Nonprofit Enterprise. The Yale Law Journal 1980;89(5).
- Cadena Roa, Jorge. Las organizaciones civiles mexicanas hoy. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 2004.
- Chávez Becker, Carlos. Sociedad civil y tercer sector en la discusión del segundo circuito de la política. Arditi, Benjamin (Ed.). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM.
- Cohen, L. Jean y Arato, Andrew. Sociedad civil y teoría política. Fondo de Cultura Económica 1992
- Freeman, Edward. Strategic management: A stakeholder approach. 1984
- García, Sergio; Layton, Michael; Hevia de la Jara, Felipe; Verduzco, María Isabel; Santos, Martha y Rosas, Ana Paulina. Leyes estatales de fomento a las actividades de las organizaciones de la sociedad civil, análisis y recomendaciones. Incide Social, ITAM, Alternativas y Capacidades. México 2010.
- Guadarrama Sánchez, Gloria. Tiempo, circunstancia y particularidades de la asistencia privada en el Estado de México. El Colegio Mexiquense. 2007
- Layton, Michael et al. Donativos privados 2007: Nuevos hallazgos y transparencia en el sector de Donatarias Autorizadas. 2011. En proceso de publicación.
- Muñoz Grandé, Humberto et al. Análisis de capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil y estudio comparativo IAP-AC. Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, 2011.

- Muñoz Grandé, Humberto et al. Análisis de capacidades institucionales de las organizaciones asistenciales del estado de Nuevo León. Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, 2011.
- Muñoz Grandé, Humberto et al. Midiendo las capacidades institucionales de las OSC del estado de Hidalgo. Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, 2010.
- Muñoz Grandé, Humberto et al. Midiendo las capacidades institucionales de las IAP del Estado de México. Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, 2009.
- Olvera Ribera, Alberto. El discurso de la sociedad civil en el espacio público internacional. Lecciones para planificadores. Instituto de Investigaciones Histórico-Sociales, Universidad Veracruzana, México. 2006
- Olvera Rivera, Alberto. Organizaciones de la Sociedad Civil: Breve Marco Teórico. Colección de Documentos de Discusión sobre el Tercer Sector. El Colegio Mexiquense. 2009.
- Reygadas, Rafael y Ribles, Gil. Génesis social de las redes de OCPDS. México.
- Salamon, Lester & Wojciech, Sokolowski. Global Civil Society: An Overview. Volume II Boomfield, CT: Kumarian. USA. 2004.
- Salamon, Lester. Global Civil Society: Dimensions of the Non Profit Sector. Johns Hopkins University, Center for Civil Society Studies. Baltimore. 1999





ANEXOS





# ANEXO 1.

## Directorio de organizaciones participantes

---

### INSTITUCIONES DE ASISTENCIA PRIVADA

- Acción Comunitaria por la Discapacidad, IAP
- Albergue Estudiantil de Macorito, IAP
- Amigos del Talento en Sinaloa, IAP
- Asociación ALE, IAP
- Asociación Alzheimer de Los Mochis, IAP
- Asociación de Padres y Compadres, IAP
- Asociación de Personas con Discapacidad Paso Firme de Los Mochis, IAP
- Asociación de Refugio y Protección de Animales, IAP (ARPA, IAP)
- Asociación Pro-Personas con Parálisis Cerebral de Culiacán, IAP (APAC, IAP)
- Asociación Sinaloense de Autismo, IAP (ASA, IAP)
- Asociación Unicornio de Padres de Niños Autistas, IAP
- Banco de Alimentos de Culiacán, IAP
- Banco de Alimentos de Guamúchil, IAP
- Banco de Alimentos de Guasave, IAP
- Banco de Alimentos de Los Mochis, IAP
- Banco de Alimentos Mazatlán, IAP
- Banco de Ropa y Enseres de Culiacán, IAP
- Bomberos Amigos, IAP
- Bosque a Salvo, IAP
- Buena Vista Sinaloa, IAP
- Capacitando con Valores, IAP
- Caritas Lomita, IAP

- Caritas Mazatlán, IAP
- Casa del Estudiante de Cosala, IAP
- Casa del Estudiante de San Ignacio, IAP
- Casa Down de Mazatlán, IAP
- Casa Hogar Nueva Esperanza, IAP
- Casa Valentina para Niños con Cáncer, IAP
- Centro Comunitario Pro-Valores Los Alamitos, IAP
- Centro de Rehabilitación Neurológica y Aprendizaje de Sinaloa, IAP (CERNAS, IAP)
- Centro Ocupacional y Recreativo, IAP
- Centro Terapéutico Emmanuel, IAP
- Club Rotario Culiacán Oriente, IAP
- Comunidad de Sinaí, IAP
- Consejo Pro cultura de Donación de Órganos, IAP
- Cultura y Comunidad, IAP
- Déjalos Ir con Amor, IAP
- Desarrollo con Visión Social, IAP
- Educando Valores en Sinaloa, IAP
- En Acción Solo por Amor, IAP
- Estrella Guía, IAP
- Fábricas del Agua, Centro Sinaloa, IAP
- Fibrosis Quística y Enfermedades Respiratorias Degenerativas del Pacífico, IAP
- Fundación Ale Mazatlán, IAP
- Fundación Carlos Elizondo Macías, IAP
- Fundación Hogar del Anciano María Auxiliadora, IAP
- Fundación UAS (Universidad Autónoma de Sinaloa), IAP
- Generosidad en Red, IAP

- Grupo Amigos de Niños Afectados de Cáncer, IAP (GANAC, IAP)
- Hospice Mazatlán, IAP
- Impulsora de la Cultura y las Artes, IAP
- Institución Promotora de la Infancia y la Juventud, IAP
- Instituto Benito Juárez de Protección a Niños de la Calle, IAP (INPANIC, IAP)
- Instituto Esperanza del Évora, IAP
- Instituto Jóvenes en Movimiento, IAP (IJEM, IAP)
- Instituto Sinaloense de Asistencia Psicoterapéutica, IAP (ISAPAC, IAP)
- Leones de los Mochis, IAP
- Manos Amigas por la Discapacidad, IAP
- Misión de Naim, IAP
- Operación Ambiente, IAP
- Orfanatorio de Mazatlán, IAP
- Oye, IAP
- Patronato Jesús de la Divina Misericordia, IAP
- Patronato Pro Albergue para Ancianos Santa Rosa, IAP
- Prefiero Vivir, IAP
- Pro Educa Sinaloa, IAP
- Pro Familia de Jornaleros, IAP
- Pro-Mujer con Cáncer de Sinaloa, IAP
- Promotora de Apoyo a la Juventud, IAP
- Razón de Vida, IAP
- Salud Digna para Todos, IAP
- Save the Children Sinaloa, IAP
- Sembrando Valores, IAP
- Shriners del Estado de Sinaloa, IAP

- Sociedad Botánica y Zoológica de Sinaloa, IAP
- Sociedad con Valores, IAP
- Sociedad Jardín Botánico de Los Mochis, IAP
- SUMA, Sociedad Unida, IAP (SUMA, IAP)
- Una Luz hacia el Mundo para Ciegos y Débiles Visuales, IAP
- Unidas por la Paz, IAP
- Yo Amo Los Mochis, IAP

## ASOCIACIONES CIVILES

- Asociación Mexicana de Coordinadores de Donación de Órganos, AC
- Casa Hogar San Damián, AC
- Centro de Estudios e Investigaciones Aplicadas, AC
- Ciudad y Naturaleza en Armonía, AC
- Consejo de Organizaciones de la Sociedad Civil de Sinaloa, AC
- Fundación Jesús Kuroda Martínez, AC
- Fundación Sociedad Educadora de Sinaloa, AC
- Grupo de Amigos del Centro de Integración Juvenil CIJ de los Mochis, AC
- Mi Grupo de Mazatlán una Luz en el Camino, AC
- Patronato de Administración del Cuerpo Voluntario de Bomberos de Culiacán, AC
- Por un Concordia Mejor, AC
- Programa de Rehabilitación Organizado por Jóvenes Incapacitados de México Occidental, AC. (PROJIMO, AC)
- Todos Juntos por los Trabajadores, AC
- Valorando mi Vida, AC
- Instituto para la Prevención y Rehabilitación de Adicciones del Municipio de Ahome, AC

## OTRAS FIGURAS LEGALES\*

- Desarrollo Integral de la Familia de Culiacán (DIF Culiacán)
- Iglesia Cristiana Congregacional de Mazatlán, AR

*\*Diagnosticadas, no contabilizadas en los resultados globales*





## ANEXO 2.

### Confiabilidad

---

Un instrumento es robusto si los resultados arrojados por indicadores pertenecientes a un mismo aspecto son consistentes, y la escala con que se lleva a cabo la medición en dichas variables es confiable. Así, los resultados de validez son consecuencia de la aportación tanto de quien desarrolla el instrumento como de quienes lo utilizan.

**Análisis de Consistencia:** Para nuestro caso utilizamos la técnica de correlación de *Spearman* (Rho) ya que su uso es adecuado para el manejo de datos ordinales. *Spearman* mide el grado de asociación entre las variables sea la tendencia positiva o negativa. Tiene en consideración la cantidad de discordancia entre pares de rangos como el grado de discordancia.


Seguido del análisis de *Spearman*, mediante la aplicación de una prueba estadística, comprobamos si la correlación observada era estadísticamente significativa (si el resultado ocurrió o no debido al azar). El análisis se hizo mediante los aspectos que agrupan un número determinado de variables en el instrumento, así, el 68% de las correlaciones obtuvieron datos mayores a .400, los restantes se encuentran entre niveles del .200 al .399. En este sentido según Hernández Sampieri “Una correlación puede ser significativa, pero si es menor a .30 no resulta tan útil”<sup>14</sup>. Para efectos de nuestra investigación, niveles de correlación mayores a .400 los hemos catalogado como valores de regulares a buenos.

Importante resulta mencionar que la creación del instrumento, ha sido para medir el nivel de institucionalidad de una organización, el uso de correlaciones fue para comprobar que los indicadores de cada aspecto mantienen cierto nivel de correlación entre ellos, pero con la intención de que cada uno aportara información única y de manera distinta. Podemos concluir entonces que las variables del instrumento son capaces de medir información nueva y de mantener niveles de asociación entre sus grupos

**Significancia estadística:** El 8% de las correlaciones en el instrumento salieron con niveles de significancia menores a .95 con lo cual podemos concluir que los resultados para armar las correlaciones del instrumento a nivel de aspectos no ha sido por efecto del azar.

---

<sup>14</sup> Roberto Hernández Sampieri et al. *Metodología de la Investigación, cuarta edición*, Mc Graw Hill, México, 2008



**Confiabilidad:** El instrumento fue realizado con la finalidad de analizar cada uno de los aspectos que consideramos determinan el grado de institucionalidad de cada OSC. Cada aspecto se analiza a través del aporte que ofrece cada uno de los indicadores que lo integran. Para efectos de asegurar la confiabilidad se buscó determinar si los indicadores que se presuponen asociados componentes de un mismo aspecto, llevan en efecto a resultados congruentes entre sí. Demostrar que el instrumento aplicado a las organizaciones no es confuso ni se diferencia en las interpretaciones; es decir que genere resultados confiables, coherentes, capaces de captar y medir la información emitida por los participantes.

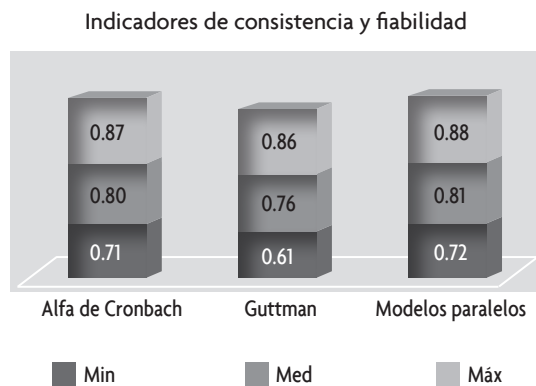
En resumen, los estudios se orientaron a comprobar la siguiente premisa: “*Si se aplicara varias veces la encuesta a un mismo sujeto bajo las mismas condiciones, esta genere resultados similares*”

Análisis de Confiabilidad: El análisis del instrumento a nivel de aspectos fue a través de tres técnicas de valoración de la fiabilidad.

- *Alfa de Cronbach:* Técnica basada en las correlaciones pares de los indicadores que conforman una escala,
- *Dos mitades:* Consistió en partir entre dos la muestra de OSC lo que nos permitió dividir la escala en dos pares y examinar la correlación entre las partes,
- *Modelos Paralelos:* Arrojaron una estadística de prueba sobre la hipótesis de que las puntuaciones entre indicadores tienen la misma media y la varianza, mientras que en el modelo en paralelo la hipótesis definió que tienen la misma varianza, pero no necesariamente la misma media.

## Resultados

Los indicadores de niveles de confiabilidad se encuentran entre .61 y .88 según datos arrojados por las pruebas de *Alfa de Cronbach*, *Dos Mitades* y *Modelos Paralelos*, siendo los niveles mayores al .71 y menores a .88 los más comunes. El instrumento refleja 99% de confianza estadística en cada uno de sus aspectos, obtenido por Contraste de la bondad de ajuste del modelo.



Los anteriores indicadores respaldan la construcción del instrumento con una fiabilidad aceptable, es decir capaz de generar respuestas confiables.



## ANEXO 3.

### Extracción de factores estadísticos para la definición del programa de fortalecimiento

Interpretación de los principales factores extraídos del procesamiento para la propuesta de profesionalización de las organizaciones de Sinaloa. Determinación de los diez factores predominantes de acuerdo con sus diez componentes principales (conjunto de indicadores que destacan la predominancia).

No.	Denominación del factor	Principales componentes	Aspectos referidos	Capacidades sugeridas
1	Funcionamiento	Funciones, evaluación, planificación estratégica, códigos, evaluación de áreas, motivación y reconocimiento, consenso en planificación estratégica y reglamento	Estructura Planificación estratégica Legal Administración	Planificación Estratégica Planificación Operativa
2	Justificación	Diagnóstico de causa, acta, objetivos, presupuesto, metas financieras, realciones con gobierno y servicios financieros	MIS Legal Finanzas Procuración	MIS Planificación Estratégica Marco legal Finanzas
3	Formalización	Contratos, nómina, Director General, organigrama y capacitación	Legal Administración Estructura	Marco legal Administración
4	Programático	Perfil de ingreso, servicios, registro, programas, infraestructura y perfil de egreso	Modelo de intervención social Administración	MIS Construcción de indicadores Programas de voluntariado y servicio social
5	Posicionamiento	Medios, materiales, campañas e identidad.	Comunicación	Estrategias de Comunicación
6	Financiamiento	Recursos de OSC, relaciones y recursos con empresas, OSC y personas, convenios y becarios	Relaciones Procuración	Estrategias de Procuración Estrategias de Vinculación El ciclo financiero Finanzas Elaboración de proyectos Proyectos productivos
7	Proyección	Relaciones y recursos de organizaciones extranjeras, garantía de operación, puestos y Órgano de Gobierno	Relaciones Procuración Finanzas	Estrategias de Vinculación Estrategias de Procuración Finanzas
8	Impacto	Participación y satisfacción de beneficiarios, reconocimiento, identidad, perfiles y programa de voluntariado	MIS	MIS Evaluación Sistematización
9	Optimización	Gastos, asesoría legal, autonomía, Órgano de Gobierno, recursos de personas e infraestructura	Administración Finanzas Procuración	Administración Manuales de procedimientos Presupuestos
10	Transparencia	Contador, declaraciones, asamblea, patrimonio, y protocolos	Administración Legal Estructura Procuración	Marco fiscal Contabilidad para OSC Transparencia Rendición de cuentas



# ANEXO 4.

## Instrumento de diagnóstico institucional aplicado a OSC de Sinaloa



**Grupo Tercer Sector**  
**Diagnóstico Institucional**

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre completo de la institución: \_\_\_\_\_

Código: \_\_\_\_\_

Nada	Poco	Regular	Bien	Excelente
0	1	2	3	4
Muy mal	Mal	Regular	Buena	Excelente
0%	25%	50%	75%	100%
No >>	*	Más o menos	*	<< Si

Áreas	Aspectos	Indicadores	Preguntas	Valoraciones					
Planificación Institucional	Legal	Acta Constitutiva	En qué medida el objeto social descrito en el acta constitutiva corresponde a los programas y beneficiarios que atiende la institución						
		Protocolos notariales	En qué medida se actualizan los cambios requeridos en el Acta Constitutiva o Estatutos, ante notario público (de ser legalmente necesarios)						
		Asesoría legal	En qué medida se cuenta con el respaldo de asesoría en aspectos jurídicos						
		Asamblea anual	Cumplen con la disposición legal de llevar a cabo por lo menos una reunión anual de los integrantes del Órgano de Gobierno o asociados reconocidos en el Acta Constitutiva						
		Contratos	En qué medida la organización formaliza sus relaciones de colaboración mediante contratos de personal						
		Nómina	Tiene empleados que cobran por nómina (Con alta en el IMSS)						
		Declaraciones fiscales	Realizan oportunamente sus declaraciones de impuestos						
	Plan Estratégico	Experiencia documentada	Se ha documentado la experiencia y trayectoria de la institución						
		Misión	En qué medida la misión refleja la razón de ser de la institución						
		Visión	En qué medida la visión enuncia los grandes logros que esperan a futuro						
		Principios o Valores	Están redactados los principios o valores que la institución pretende fomentar						
		FODA	Se ha realizado y documentado un análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de la institución (FODA)						
		Objetivos	En qué medida hay claridad de los objetivos que pretende alcanzar la institución						
		Consenso (PE)	En qué medida participaron representantes y colaboradores de la institución en la elaboración del plan estratégico						
		Código de Ética	Qué tanto se ha logrado desarrollar un Código de ética o conducta						
	Evaluación del Plan Estratégico	Qué tanto se evalúan los avances y cumplimiento del Plan Estratégico							
	Estructura	Organigrama	Cuenta con un organigrama (gráfico) que refleje la estructura de la institución						
		Posición del Órgano de Gobierno	Qué tan definido está el Órgano de Gobierno de la institución, ya sea Consejo Directivo o Patronato						
		Director General	Cuenta con un Director General o puesto equivalente, que no forme parte del Órgano de Gobierno						
		Áreas	Están claramente definidas las diferentes áreas (por ej: dirección, administración, programas, otras)						
		Puestos	Están claramente definidos los puestos (nombramientos) de los colaboradores						

Áreas	Aspectos	Indicadores	Preguntas	Valoraciones				
Administración	Colaboradores	Selección por perfiles	Se selecciona a los colaboradores con base a perfiles de puestos					
		Compromiso Órgano de Gobierno	En qué medida los integrantes del Consejo o Patronato actúan comprometidamente (planeación, supervisión y procuración)					
		Programa de Voluntariado	En qué medida se ha desarrollado un programa de voluntariado					
		Voluntarios	Qué tanto se cuenta con apoyo de voluntarios					
		Servicio Social	Qué tanto se cuenta con el apoyo y programa para prestadores de servicio social					
		Becarios	Qué tanto se cuenta con el apoyo y programa de becarios					
	Desarrollo del Personal	Inducción	Se cuenta con un proceso de inducción para la incorporación de cualquier tipo de colaborador nuevo					
		Capacitación	Qué tanto se brindan oportunidades de capacitación a los colaboradores					
		Trabajo en equipo	En qué medida las áreas trabajan en equipo					
		Motivación y reconocimiento	Qué tanto se estimula y reconoce la labor de los colaboradores y participantes en la organización					
		Reglamento de trabajo	Qué tanto se ha logrado disponer de un reglamento de trabajo interno					
		Oportunidades de Ascenso	En qué medida se brindan oportunidades de ascenso dentro de la estructura organizacional					
	Desempeño	Rendición de Cuentas	En qué grado elaboran y difunden Informes de actividades					
		Aplicación Plan Estratégico	Qué tanto se lleva a cabo lo que se planifica a nivel institucional					
		Plan Operativo Anual	Se trabaja con base a un Plan Operativo Anual					
		Funciones	Están descritas las funciones que se deben realizar ya sea por áreas o puestos					
		Evaluación de colaboradores	Se cuenta con mecanismos de evaluación sobre el desempeño de los colaboradores					
		Evaluación por áreas	Qué tanto se evalúa el desempeño de las áreas o equipos de trabajo					
Manuales de procedimientos		En qué grado la institución ha elaborado manuales de procedimientos						
Convenios		Qué tanto se ha logrado formalizar convenios con otras instancias						
Servicios financieros	En qué nivel se ha logrado utilizar servicios bancarios a nombre de la institución							



Áreas	Aspectos	Indicadores	Preguntas	Valoraciones			
Sostenibilidad Financiera	Relaciones	Relaciones con empresas	En qué nivel se ha logrado concretar acciones con las empresas				
		Relaciones con gobierno	En qué nivel se ha logrado formalizar relaciones con instancias gubernamentales				
		Relaciones con OSC	En qué nivel se ha logrado concretar acciones con otras organizaciones del sector social				
		Relaciones con organizaciones extranjeras	En qué nivel se han logrado concretar acciones con organizaciones extranjeras				
		Liderazgo	Cuál es el nivel de liderazgo de la organización en su área de atención				
	Procuración	Metas de procuración	En qué medida se fijan metas anuales para la procuración de fondos y recursos				
		Personal de desarrollo	En qué grado cuentan, por lo menos, con una persona dedicada a la procuración de fondos y recursos				
		Autonomía financiera	En qué medida la institución autogenera recursos financieros (ej. Cuotas de recuperación, eventos, membresías, aportaciones del patronato campañas, etc.)				
		Recursos de gobierno	En qué nivel se ha tenido apoyo financiero de instancias gubernamentales				
		Recursos de empresas	En qué nivel se ha tenido apoyo financiero de empresas				
		Recursos de OSC	En qué nivel se ha tenido apoyo financiero de otras organizaciones del sector social				
		Recursos de organizaciones extranjeras	En qué nivel han obtenido recursos financieros del extranjero				
		Recursos de personas físicas (individuos)	En qué nivel se ha tenido apoyo financiero de personas físicas, externas a la organización				
	Fuentes de financiamiento	La institución cuenta con al menos tres fuentes de financiamiento diferentes					
	Finanzas	Presupuesto anual	En qué medida se elabora un presupuesto anual para alcanzar sus objetivos de procuración				
		Políticas financieras	La institución cuenta con políticas dedicadas a establecer el manejo del dinero				
		Gastos administrativos	Sus Gastos Administrativos son menores al 25% de sus egresos totales				
		Contador capacitado	La institución cuenta con los servicios de un contador capacitado en Organizaciones de la Sociedad Civil				
		Transparencia	Elabora y difunde Informes financieros				
		Patrimonio	Qué tanto se cuenta con recursos y activos fijos que conformen un patrimonio institucional				
		Garantía de operación	En qué medida la institución cuenta con reservas económicas que garanticen su operación, al menos por los próximos tres meses				

Áreas	Aspectos	Indicadores	Preguntas	Valoraciones			
Metodología Social	Modelo de Intervención	Diagnóstico de la Causa	La misión responde a un análisis o diagnóstico de las necesidades reales del entorno.				
		Programas	Están identificados en número, nombre y propósito los programas permanentes de la institución (ej. Salud)				
		Servicios	Están identificados en número, nombre y propósito los servicios que ofrece cada programa (ej. Consultas médicas)				
		Evaluación de la metodología	En qué medida se evalúan los resultados obtenidos por cada programa o servicio				
		Replicabilidad	..Si se cuenta con un Modelo Intervención Social o de Atención, estará listo para replicarse en otras condiciones geográficas o sociales				
		Reconocimiento	La institución cuenta con respaldos, reconocimientos o certificaciones de su metodología				
		Capital social	En qué medida la organización genera permanencia y cohesión social en las comunidades o personas para las que trabaja				
	Beneficiarios	Diagnóstico Beneficiarios	Está detectada, estudiada y analizada la necesidad real de los beneficiarios				
		Perfil de Ingreso	Se ha definido un perfil de beneficiarios directos, ya sea por edad, género, condición u otras razones que la institución pueda atender				
		Perfil de Egreso	En qué medida se ha definido cuándo la institución debe dejar de atender individual o colectivamente a los beneficiarios				
		Infraestructura	En qué medida la institución cuenta con la infraestructura necesaria para su operación (inmuebles, equipamiento, sistemas, vehículos, etc.)				
		Registro de Beneficiarios	Se cuenta con un padrón, expediente o registro de beneficiarios directos (personas o grupos)				
		Participación de Beneficiarios	En qué grado se fomenta y se involucran los beneficiarios en actividades colaborativas de la institución				
		Satisfacción de Beneficiarios	En qué grado se mide el nivel de resultados de los beneficiarios				
	Comunicación	Identidad Institucional	En qué medida se tiene desarrollada la identidad institucional (logo, discurso, leguaje, etc.)				
		Campañas de promoción	En qué nivel han logrado desarrollar campañas institucionales, en donde se logre promocionar a la organización, la causa social o sus programas				
		Comunicación interna	En qué medida se ha desarrollado algún mecanismo de comunicación interna entre áreas y colaboradores de la institución				
		Materiales de promoción	Cuentan con materiales de promoción (folletos, trípticos, tarjetas, carpeta de presentación, etc.)				
		Tecnología	Qué tanto hace uso de equipamiento tecnológico				
		Medios de comunicación	En qué grado se apoyan de los medios de comunicación para difundir acciones y logros de la institución (página web, televisión, radio, periódico, redes sociales, etc.)				
		Información estratégica	En qué medida la organización genera información estratégica sobre la causa social que atiende (Investigaciones, estudios de caso, experiencias, etc.)				

Nombre(s) y puesto(s) de quienes repondieron:

---



---



---

Muchas gracias por su disposición.

**www.tercersector.org.mx**

**info@tercersector.org.mx**



Nombre completo de la institución:

---

¿Cuál es su principal área de atención?

---

¿Qué tipo de población atiende? (Niñ@s, jóvenes, adultos, tercera edad, todos)

---

¿Cuál es el año de constitución legal?

---

¿Cuántos empleados remunerados hay?

---

¿Cuántos colaboradores voluntarios hay? (NO remunerados)

---

¿Ha participado para el cambio o iniciativas de leyes, políticas o programas públicos?

---

¿Cuenta con CLUNI -Registro Nacional de Organizaciones de la Sociedad Civil)?

---

¿Es Donataria Autorizada (autorización de la SHCP para expedir recibos deducibles de impuestos)?

---

¿Tiene permiso para expedir recibos deducibles de impuestos INTERNACIONAL?

---

Teléfono:

---

Correo-e:

---

Correo-e:

---

Municipios o Delegaciones donde tiene incidencia:

Rango de ingresos anuales  
(Seleccione una opción)

Menos de \$250,000	Entre \$250,001 y \$800,000	Entre \$800,001 y \$1,500,000	Entre \$1,500,001 y \$2,000,000	Más de \$2,000,001
--------------------	-----------------------------	-------------------------------	---------------------------------	--------------------

Fuentes de Financiam.

Numere del 1 al 5 el orden de sus fuentes de ingreso: 1 para la de mayor ingreso y 5 para la menor

Cuotas recuperación	Empresas privadas	OSC	Gobierno (federal, estatal o mpal.)	Personas físicas





## AGRADECIMIENTOS

La presente investigación ha contado con el apoyo de varios actores institucionales; en primer lugar, agradecemos a las organizaciones de la sociedad civil del estado de Sinaloa, a quienes están dirigidos los esfuerzos de quienes hemos participado en esta iniciativa.

Mención especial merece la Junta de Asistencia Privada del Estado de Sinaloa (JAPES), cuya voluntad política, contribución logística y financiera revela un interés legítimo en el desarrollo del tercer sector sinaloense. En especial destaca su neutralidad y respeto a los resultados de la investigación, condiciones imprescindibles para la credibilidad y objetividad. Particular mención ameritan los esfuerzos, compromiso y seguimiento del Presidente de la Junta de Asistencia Privada, Edgar Kelly García, la secretaria ejecutiva Lydia Peinado Aguirre y la asesora asistencial Gladys Ramos Arreola.

Agradecemos profundamente el apoyo del Instituto Nacional de Desarrollo Social quien, mediante el Programa de Coinversión Social 2012, continúa confiando en la utilidad del proyecto “Medición de las Capacidades Institucionales de las Organizaciones de la Sociedad Civil de México”.

La contribuciones del Archivo Histórico General del Estado de Sinaloa, en la persona de su director, Gilberto López Alanís, fueron indispensables para dar una interpretación contextualizada de la evolución histórica del tercer sector en Sinaloa. Su contribución no sólo nutre sustancialmente la investigación, sino que permite generar un ambiente de apropiación local de la misma.

Al Consejo de Organizaciones de la Sociedad Civil de Sinaloa, particularmente a Jorge Cancino y a Nicandro Valdivieso, quienes participaron de manera entusiasta en la convocatoria de asociaciones civiles en el municipio de Mazatlán.





**Comentarios y sugerencias:**

Fundación para el Desarrollo del Tercer Sector, A.C  
Av. Azcapotzalco La Villa No. 45. Edificio 13 - 301.  
Col. Del Maestro.  
CP 02020. México DF. Tel.

**e-mail:** [fundacion@tercersector.org.mx](mailto:fundacion@tercersector.org.mx)  
[www.terersector.org.mx](http://www.terersector.org.mx)

 : Grupotercersector

 : Gtercersector

Impreso en México / Printed in Mexico

*“Comparativo y prospectiva de las capacidades de las organizaciones  
asistenciales en México: el caso Sinaloa” Se terminó de imprimir en  
Imprenta Comercial El Debate SA de CV. Blvd. Jesús Kumate 4822, Sur,  
Ejido Las Flores. Culiacán Sinaloa, en noviembre de 2012  
El tiraje consta de 1,000 ejemplares*