



ISYPCAC  
INVESTIGACION SOCIAL Y PARTICIPACION CIUDADANA  
Asociación Civil

**INVESTIGACION SOBRE  
MECANISMOS Y ESTRATEGIAS DE SUSTENTABILIDAD  
DE LAS OSC EN LA COMARCA LAGUNERA**

Eunice Romo Hernández  
Oscar Enrique Salazar Padilla  
Maricela Mendieta Ordaz

2012



**INVESTIGACION SOBRE MECANISMOS Y ESTRATEGIAS  
DE SUSTENTABILIDAD DE LAS OSC EN LA  
COMARCA LAGUNERA**

2012 Torreón, Coahuila, México

Autores:

Eunice Romo Hernández  
Oscar Enrique Salazar Padilla  
Maricela Mendieta Ordaz

Agradecimiento muy especial a:  
Dr. Luis Benjamín Serrano Gallardo  
Lic. Adriana Romo Salado

Diseño Gráfico: Emmanuel García Rivas  
Estilo: Nora Inés Villegas Glenn

ISYPCAC  
INVESTIGACION SOCIAL Y PARTICIPACION CIUDADANA AC  
Privada Altamirano 3031 Ote Interior 2, Colonia Jardines Reforma,  
C.P. 27060 Torreón, Coahuila, México

Esta obra se imprimió en:  
Centro de Mercadotecnia Social SC de RL de CV  
Calle Paseo del Campestre No. 444, Colonia Campestre La Rosita,  
CP 27250 Torreón, Coahuila, México

“Este material se realizó con recursos del Programa de Coinversión Social, perteneciente a la Secretaría de Desarrollo Social. Empero, SEDESOL, no necesariamente comparte los puntos de vista expuestos por los autores en este trabajo”

**INVESTIGACION SOBRE  
MECANISMOS Y ESTRATEGIAS  
DE SUSTENTABILIDAD  
DE LAS OSC EN LA  
COMARCA LAGUNERA**

## INDICE

1. Prologo	6
2. Introducción	7
3. Resumen	9
4. Abstract	10
5. Objetivo General. Objetivos específicos. Hipótesis	11
6. Diagnóstico	12
7. Marco de referencia	14
8. Marco conceptual	16
9. Metodología: Diseño	23
10. Resultados investigación documental	29
11. Antecedentes: El desarrollo sustentable en México	30
12. Las OSC en México y la Comarca Lagunera	31
13. Una definición universal de sustentabilidad	33
14. Concepto de sustentabilidad ampliado	35
15. Esquema de los 3 pilares del desarrollo sustentable	38
16. Concepto de Sustentabilidad de las OSC	39
17. Posibilidades de sustentabilidad de las OSC	41
18. Componente Social de la Sustentabilidad	43
19. Sustentabilidad institucional	44
20. Sustentabilidad institucional y capital social	47
21. Fomentar la asociatividad	51
22. Contar con un modelo de desarrollo organizacional	52
23. La articulación en red	54
24. Mecanismos y estrategias de la sustentabilidad social	55
25. Componente económico de la sustentabilidad	58
26. La sostenibilidad económica de una OSC	59
27. Autogestión financiera de las OSC	61
28. Diversificación de fuentes de ingreso	68
29. Adecuada gestión financiera	71

30. Importancia de la capacidad organizativa	72
31. Mecanismos y estrategias de la sustentabilidad económica	73
32. Componente Ecológico de la Sustentabilidad	79
33. Un enfoque trascendente	80
34. La capacidad adaptativa con el entorno	82
35. La planeación estratégica y la sustentabilidad	86
36. Características principales de la planeación	90
37. Importancia de la planeación estratégica	91
38. El análisis contextual	92
39. El análisis PESTEC	94
40. Matriz FODA	96
41. Análisis interno	97
42. Articulación con actores que apoyan la sustentabilidad	99
43. Trabajo en red	102
44. Principios de Estambul sobre la eficacia de las OSC	104
45. Ocho principios de Estambul	105
46. Resultados investigación de campo	108
47. Conclusiones y recomendaciones	121
48. Conclusiones mesas redondas	124
49. Desarrollo de los componentes de la sustentabilidad	126
50. Referencias bibliográficas	129
51. Anexos	134

## PROLOGO

Investigación Social y Participación Ciudadana A.C. en su participación en el Programa de Coinversión Social (PCS) del Instituto de Desarrollo Social - INDESOL, realizó la Investigación sobre mecanismos y estrategias de sustentabilidad de las OSC en la Comarca Lagunera, de la cual se presenta este producto final.

El entorno en el que vivimos en La Laguna, es cada vez más dinámico, por lo cual, en vías de abordarlo y poder operar en él, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han transformado la naturaleza de su gestión, pasando de un carácter asistencial, y desestructurado, a formas más estructuradas que traen un planteo de gestión más profesional.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil en La Laguna han tenido un crecimiento considerable y están jugando un papel cada vez más importante en la región. En años recientes se han involucrado decisivamente en los procesos sociales aportando su trabajo a la resolución de la problemática que vivimos, aportando sus conocimientos y experiencias, y apostando a una cultura de la legalidad y al diálogo con todos los actores que intervienen en la búsqueda del bienestar de la región.

La investigación sobre mecanismos y estrategias de sustentabilidad de las OSC en la Comarca Lagunera, busca indagar sobre las estrategias y detectar los vacíos que las OSC tienen en sus procesos de financiamiento y procuración de fondos.

Este esfuerzo lo hemos realizado contando con la participación activa de las Organizaciones de la Sociedad Civil. La información obtenida la compartiremos con dirigentes y asociados a las OSC, la utilización de la misma y el producto final, serán de un valor importante a los esfuerzos de las OSC que requieren una mejor profesionalización para realizar su acción social.

## INTRODUCCIÓN

Durante esta investigación se indagó sobre la sustentabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil y a partir de allí proponer espacios de encuentro para la generación de estrategias y mecanismos que consoliden el crecimiento y desarrollo sustentable de las organizaciones sin ánimo de lucro, fortaleciendo su autonomía e impulsando el acceso al trabajo como factor esencial para una cultura del emprendimiento como enfoque proactivo y bajo los principios sociales de solidaridad, ayuda mutua, confianza y servicio, para ayudar a superar el paternalismo y la pasividad de la espera de soluciones.

Se pretende un replanteamiento del enfoque tradicional de lo que es el desarrollo productivo el cual no se puede entender dentro de los parámetros clásicos tanto de lo económico como de lo social, porque se confundiría como una forma refinada de proteccionismo o como un modelo filantrópico paternalista e inhibitor del desarrollo, que en el tercer sector debemos superar con un enfoque sustentable.

Ante la necesidad de generar mayores conocimientos científicos para el desarrollo y consolidación de las organizaciones ciudadanas sin ánimo de lucro, se ha realizado esta investigación para posibilitar el diseño de estrategias y mecanismos de sustentabilidad en las Organizaciones de la Sociedad Civil que refuerce su autonomía acorde a la filosofía del tercer sector.

La metodología que seguimos para la presente investigación sobre los aspectos de sustentabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la Comarca Lagunera es la siguiente:

Realizar un trabajo de gabinete para seleccionar información importante sobre el tema de la investigación. Sistematizar la información obtenida en la investigación documental. Investigar, evaluar y diseñar dentro de la experiencia, el concepto de

sustentabilidad de las OSC. Diseñar un instrumento de investigación sobre los aspectos de sustentabilidad que guardan las OSC en La Laguna. Hacer un jueceo del instrumento, posteriormente hacer el trabajo de campo y el análisis de la información, la elaboración del documento final y los eventos de divulgación de los resultados de la investigación.

Dentro de los alcances de este trabajo, consideramos que arroja datos que nos acercan de forma objetiva a la realidad que viven las OSC en La Laguna en sus aspectos de sustentabilidad y de esta forma ofrecerles alternativas de profesionalización que les permitan contar con herramientas que faciliten la incorporación de experiencias, conocimientos y metodologías que existen en el tercer sector para lograr la sostenibilidad.



## RESUMEN

**Objetivo:** Generar conocimientos sobre estrategias y mecanismos de sustentabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la Comarca Lagunera.

**Material y Métodos:** Se realizó un estudio transversal a 40 Organizaciones de Sociedad Civil, se establecieron tres categorías: componente social, componente económico y componente ecológico de la sustentabilidad.

**Resultados:** En la estratificación de datos se encontró: el componente social de la sustentabilidad posee un alto nivel de significancia donde las OSC han participado en la profesionalización de INDESOL, en el componente económico con un alto nivel de significancia donde las OSC cuentan con una oficina sede dotada con mobiliario, equipo e implementos de trabajo y finalmente en el componente ecológico con un alto nivel de significancia donde las OSC han realizado y documentado un análisis FODA de factores positivos y negativos; internos y externos.

**Conclusiones:** La generación de recursos propios es un buen indicador para diagnosticar que falta innovar, buscar e implementar la generación y obtención de recursos económicos ya sean: municipales, estatales y federales para que las OSC sean sustentables.

**Palabras clave:** sustentable, componente: social, económico y ecológico.

## **ABSTRACT**

**Objective:** Generating knowledge on strategies and mechanisms for sustainability of Civil Society Organizations in the Laguna Region.

**Material and Methods:** A cross sectional study was conducted at 40 Civil Society Organizations, established three categories: social component, component economic and ecological component of sustainability.

**Results:** In data stratification was found: the social component of sustainability found a high level of significance where CSOs have participated in professionalizing INDESOL in the economic component with a high level of significance where CSOs have a equipped home office furnishings, equipment and work tools and finally the ecological component with a high level of significance where CSOs have performed and documented a SWOT analysis of positive and negative factors, internal and external.

**Conclusions:** The generation of resources is a good indicator for diagnosing missing innovate, pursue and implement the generation and collection of funds whether municipal, state and federal CSOs that are sustainable.

**Keywords:** Sustainable component: social, economic and ecological.

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una investigación documental y de campo que genere conocimientos sobre estrategias y mecanismos de sustentabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la Comarca Lagunera.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- 1.-** Realizar una investigación documental sobre la sustentabilidad de las OSC en la Comarca Lagunera.
- 2.-** Desarrollar una investigación de campo sobre la sustentabilidad de las OSC en la Comarca Lagunera.
- 3.-** Participar en una reunión con el área de investigación de Indesol para reporte de los avances de la investigación.
- 4.-** Difundir los resultados de la investigación sobre la sustentabilidad de las OSC en la Comarca Lagunera.

## **HIPÓTESIS**

Analizando la sostenibilidad de las OSC de la región, rescatando experiencias exitosas y confrontándolas con modernas teorías sobre construcción de capital social podremos diseñar estrategias y mecanismos que potencien la sustentabilidad de las OSC.

## DIAGNÓSTICO

El 95% de las OSC de la región se formaron porque sus asociados decidieron dar respuesta a una problemática vivida, que les afectaba y/o eran sensibles ante ella, surgiendo la mayoría de ellas, con graves carencias en aspectos administrativos, legales, fiscales, operativos y en especial en la capacidad de generar sus propios recursos para ser sustentables.

Los ingresos de las OSC provienen de aportes de los asociados, recursos del gobierno, donantes particulares y pocos casos de donativos empresariales en aquellas con recibos deducibles. Encontramos que el 94.55% de OSC no han realizado trámite para ser donataria autorizada, 84.85% sin trámite de deducibles en el extranjero, lo cual les limita en la gestión de recursos de Fundaciones Donantes Internacionales (Investigación publicada por Asesoría LAC A.C., 2011).

Las OSC laguneras se encuentran atomizadas y la gran mayoría trabajan aisladas, con visión localista y bajo direcciones individualistas: el 60% pertenece a alguna red basando su vinculación en la simple membresía o afiliación, el 15% participa en actividades comunes y sólo el 5% participa en acciones y ejecución de proyecto conjuntos). Se origina así limitaciones de relacionamiento y desaprovechamiento de la riqueza del capital social para lograr un mayor impacto social e incursionar en la construcción de emprendimientos sociales productivos y la creación de cadenas productivas. (ISYPCAC A.C., Laguna, 2010).

En la región, solo un 4% de OSC desarrolla incipientes proyectos productivos, perpetuándose una situación de dependencia económica de factores externos.

Los mayoría de las OSC realizan programas asistencialistas sin la promoción de la autogestión y mucho menos para lograr la auto

sostenibilidad económica mediante proyectos productivos sustentables.

Entre las necesidades básicas de las Organizaciones de la Sociedad Civil encontramos:

a) Los líderes sociales carecen en su mayoría de una cultura empresarial relativizada al tercer sector

b) Necesidad de auto sostenibilidad y romper la dependencia externa en la procuración de fondos.

c) Crear mecanismos y estrategias de sustentabilidad propias del tercer sector, es decir, emprendimientos productivos como iniciativas sociales

d) Necesidad de contribuir al desarrollo de una economía más humana basada en los principios sociales y la promoción de una economía social y solidaria.

Ante la necesidad de generar mayores conocimientos científicos se propone la realización de una investigación que posibilite el diseño de estrategias y mecanismos de sustentabilidad en las OSC que refuerce su autonomía acorde a la filosofía del tercer sector

## MARCO DE REFERENCIA

En lo que se refiere a la producción de la riqueza, se vuelve fundamental buscar nuevas alternativas para reajustar el modelo económico predominante, buscando generar condiciones de desarrollo humano y social sustentable, justo y equitativo. Hasta ahora el modelo económico de crecimiento y desarrollo ha descansado en el sector público (primer sector) o en el sector empresarial privado (segundo sector), ya sea por separado, o en economía mixta. Diversos especialistas mencionan insistentemente, la necesidad de cambiar o reorientar el modelo.

Desde las organizaciones ciudadanas sin ánimo de lucro, buscamos rescatar el papel histórico del sector social de la economía (tercer sector), consagrado en el Artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, como motor esencial para tomar el camino de crecimiento humano y social sustentable.

Este nuevo papel del sector social no es sólo una exigencia nacional, es una tendencia que se puede observar a nivel mundial desde el siglo pasado, a la cual México no puede permanecer ajeno. Las razones de este protagonismo se encuentran en el debilitamiento mundial de la economía a cargo de los sectores tradicionales, el privado y el público.

La experiencia muestra que el potencial del sector social de la economía alcanza su máximo despliegue al introducir en su desarrollo la revolución del conocimiento científico y tecnológico, con el de las nuevas formas de organización del trabajo (estructuras de gestión horizontales, en redes autogestionarias, equipos de trabajo, cogestión, autogestión, etc.).

El Premio Nobel 2009 fue otorgado a Elinor Ostrom, la cual demostró en su producción científica que el manejo de bienes comunes por organizaciones en que prevalece la cooperación,

logran mayor productividad y beneficios que las que lo hacen bajo el principio de competencia y el beneficio individual

Por ser reciente el movimiento de la sociedad civil, en la Comarca Lagunera existen pocos estudios que hayan indagado sobre la sustentabilidad de las organizaciones del tercer sector y muchas de sus actividades productivas se encuadran equivocadamente con filosofía y prácticas del segundo sector.

En nuestra investigación previa sobre Instituciones que promuevan en La Laguna el desarrollo de las OSC para que sean sustentables, encontramos muy pocas OSC que tienen un trabajo serio y comprometido, con tecnología social de tercer sector, que han elaborado manuales y organizado eventos de capacitación al respecto, pero observamos que falta indagar más sobre esta temática.

La inexistencia en La Laguna, de un elemento que vincule a las OSC's con donantes internacionales, que les enseñe el camino para impulsar emprendimientos sociales y que los forme en la filosofía del tercer sector, hace más difícil el esfuerzo de las organizaciones por consolidar proyectos productivos y al mismo tiempo impulsar la construcción de empresas sociales que sean una alternativa a la crisis del modelo económico imperante.

Esta propuesta de investigación, busca indagar sobre la sustentabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil y a partir de allí proponer espacios de encuentro que permitan la generación de estrategias y mecanismos que consoliden la sustentabilidad de las organizaciones, que fortalezcan la autonomía de las OSC's e impulsen el acceso al trabajo como factor esencial para una cultura del emprendimiento como enfoque proactivo y bajo los principios sociales de solidaridad, ayuda mutua, confianza y servicio, para ayudar a superar el paternalismo y la pasividad de la espera de soluciones.

Se pretende un replanteamiento del enfoque tradicional de lo que es el desarrollo productivo el cual no se puede entender dentro de los parámetros clásicos tanto de lo económico como de lo social,

porque se confundiría como una forma refinada de proteccionismo o como un modelo filantrópico paternalista e inhibidor del desarrollo, que en el tercer sector debemos superar incluyendo un enfoque sustentable.

El propósito de nuestra investigación es analizar los procesos de generación de riqueza que tienen las OSC's en la Comarca Lagunera y presentar un documento que explique los procesos y los resultados de sus acciones con el fin de diseñar a futuro, un modelo de sustentabilidad para las mismas y que nos permita avanzar en la promoción de una economía social y solidaria.

## MARCO CONCEPTUAL

Nuestra investigación sobre estrategias y mecanismos de sustentabilidad de las Organizaciones de la sociedad civil en la Comarca Lagunera, se apoya en las teorías de la autogestión, la Empresa Social, la sustentabilidad y la economía social y solidaria.

Las teorías de la autogestión afirman que es la gestión por uno mismo. Se trata de una vieja idea que cobró especial significado y vigor después de 1950, a raíz de su puesta en práctica en Yugoslavia como fórmula generalizada de organización social y política a todos los niveles del Estado. Como sistema de organización dentro de las OSC's, son los propios asociados quienes eligen a los cargos directivos, participando ellos mismos activamente en la elaboración y adopción de decisiones de todo tipo.

Para nosotros la autogestión es un proceso que se va realizando al interior de las organizaciones. La autogestión no se toma acá como una aspiración, sino como un proceso tecnológico y social perfectamente medible cuantitativa y cualitativamente hasta conseguir que el grupo social asimile ese proceso y el mismo aprenda a conducirse en la búsqueda de su desarrollo.

Lo anterior exige una formación que ayude a la gente en su autovaloración individual y cultural. Entendiendo por cultura, no sólo el cultivo mediante la práctica constante de labrar o formar lo



que el Ser humano es y debe en su genuina y perfecta forma, sino el fruto de su actividad en la elaboración de bienes materiales que es la base y fuente de su conocimiento espiritual.

Por ello, esta propuesta parte de saber distinguir las capacidades y posibilidades reales de las OSC's y de los individuos que las integran, mejorándolas y fortaleciéndolas en cuanto se estimen benéficas tanto en la afirmación de las propias como de las que puedan procurarse; fundamentándose en el principio de que la riqueza, como la entendemos, es la abundancia de cualidades y atributos tangibles que valen mucho más que el dinero y que en ella se encuentra y se valora lo diferente que es palpable y real; originando esta diversidad, el intercambio.

La Autogestión es la fase del sistema mediante la cual el organismo adquiere la autonomía propia para dirigirse por sí mismo hacia el logro de las metas de su propia subsistencia, intercambio con otros y desarrollo pleno de sus potencialidades y valores.

Ahora bien, para que la gente participe en procesos sustentables y se beneficie de las bondades de un programa, necesita tener organismos productivos autogestionarios, pero como la experiencia lo ha demostrado, casi siempre los proyectos de Desarrollo productivo se quedan en una primera fase de gestión porque a veces sucede que un gestor interno o dirigente del grupo o un promotor externo (generalmente un funcionario de gobierno), impulsan el proyecto pero no le hacen el seguimiento que se requiere y se pierde o se deforma creando confusión, pesimismo, incredulidad y desconfianza entre la gente de las organizaciones.

Basados en la experiencia arriba mencionada, desde nuestra perspectiva consideramos que es necesario fortalecer el trabajo en red de empresas sociales. Las empresas sociales se han desarrollado exitosamente debido a que han fortalecido la organización a través de fuertes sinergias con la participación de los asociados, niveles democráticos en la toma de decisiones, liderazgo colectivo y la cohesión como producto de la vivencia de los principios de solidaridad, cooperación, ayuda mutua y corresponsabilidad.

También han desarrollado la capacidad empresarial en cuanto a las competencias gerenciales de dirección y eficiencia que generan los procesos sociales y la innovación en la elaboración de productos en cuanto al diseño de empaques, selección y transformación de materias primas. Promoción de la creatividad e innovación social. Utilizan tecnologías avanzadas, han logrado integrar la producción a la distribución, aprovechando los fuertes lazos de sus redes y sus contactos sociales y a través de las cadenas productivas unen sus esfuerzos para compactar la oferta.

Son empresas consideradas ejemplo en sus comunidades por ser generadoras de empleo tanto para hombres como para mujeres y además han logrado disminuir el gasto de operación y los costos de producción en forma significativa.

Las OSC's como empresas sociales, son consideradas como una alternativa organizacional y como una estrategia de producción de fuentes de trabajo, que si bien de forma incipiente, comienza a expandirse como alternativa a las desigualdades creadas por la economía de mercado.

En resumen, la problemática fundamental de los dirigentes sociales es la de realizar su acción social de una forma eficaz. Esta dificultad, complicada de resolver, es particular a muchas organizaciones de la Sociedad Civil, y se ha profundizado como consecuencia de la necesidad que tienen las organizaciones de profesionalizar la acción social y al mismo tiempo contar con recursos materiales y económicos para sostenerse.

Las OSC surgen como iniciativas ciudadanas para responder a problemas sociales, orientadas por líderes sociales, la mayoría de las veces sin cultura empresarial, predominando el enfoque asistencialista en su acción social, por lo cual, los recursos se aplican a gastos de administración y operación.

La sostenibilidad económica de las OSC está marcada por la dependencia a factores externos (donativos de personas y de empresas, apoyos gubernamentales, donativos de fundaciones internacionales) y la carencia de una cultura empresarial y la

escasez de fondos económicos inhiben la movilización de recursos hacia proyectos productivos que posibiliten la generación de recursos propios por parte de la OSC.

Los incipientes proyectos productivos son expresión del modelo económico predominante y la cultura empresarial del Segundo Sector, basan la producción de la riqueza en principios que han generado grandes desigualdades sociales: el individualismo (iniciativa privada), la guerra (libre competencia), explotación del hombre (su fin es la producción de utilidad) y la depredación del medio ambiente (maximocracia de la ganancia), en contraposición de los principios sociales del Tercer Sector (solidaridad, ayuda mutua, confianza, servicio social).

La construcción de la economía social y solidaria es el camino que le permite a las OSC tomar en sus manos la construcción de su propio destino, de manera autónoma y/o en coparticipación con el sector privado o el sector público.

Los Emprendimientos Sociales son empresas y núcleo autogestionarios, que practican la ayuda mutua o solidaridad, que ejercen la democracia directa, que levantan una concepción humana de la economía, persiguiendo el desarrollo del ser humano antes que el de las cosas, y que por lo mismo ponen como centro de la actividad económica a la persona, impulsando actividades de producción, distribución, consumo y prestación de servicios socialmente necesarios, tanto en la ciudad como en el campo.

El desarrollo de nuestra economía social requiere el diseño o las fórmulas que nos lleven a una mejor distribución de la riqueza, a una disminución de las desigualdades sociales, a los mecanismos que aseguren el crecimiento del empleo, al fortalecimiento de las capacidades de organización y la autogestión de los grupos sociales, hacia la consolidación del sector social, complementando el esfuerzo con los sectores privado y público.

La necesidad de fortalecer el sector social es fundamental, porque el mercado, como ya lo han explicado muchos especialistas, no

asegura por sí sólo la paz, la justicia, el empleo, la solidaridad y el respeto por la dignidad del ser humano.

El sector social de la economía logra la efectiva participación social mediante procesos auto gestionarios por una conciencia creciente de los ciudadanos por asumir el control de sus vidas y definir la autodeterminación de las comunidades dispuestos a relevar al Estado en tareas y funciones que antes venía cumpliendo en forma tutelar.

Dentro del espectro de variables que integran esta problemática inciden aspectos organizacionales, económicos, de planeación, infraestructura y sostenibilidad, que hacen posible una conducción eficiente de una OSC en sus actividades. Presentamos a continuación, las definiciones operacionales que sirven de referencia para nuestra investigación sobre la sostenibilidad de las OSC's en la Comarca Lagunera.

Presentamos las definiciones operacionales que sirven de referencia para nuestra investigación sobre la sustentabilidad de las OSC's en la Comarca Lagunera:

- a) Los componentes sociales de la sustentabilidad de una OSC.
- b) Los componentes económicos de la sustentabilidad de una OSC.
- c) Los componentes ecológicos de la sustentabilidad de una OSC.
- d) Los niveles de integración de una OSC a redes de OSC
- e) Las fuentes de los recursos con que funciona la OSC-
- f) Utilización de las tecnologías de la informática y la comunicación.
- g) Los recursos materiales y equipamiento de una OSC.

Las OSC no pueden desviarse de los principios rectores del tercer sector, que son los principios sociales, hemos observado algunos incipientes proyectos productivos que son expresión del modelo económico predominante y la cultura empresarial del Segundo Sector, basan la producción de la riqueza en principios que han generado grandes desigualdades sociales: el individualismo (iniciativa privada), la guerra (libre competencia), explotación del

hombre (su fin es la producción de utilidad) y la depredación del medio ambiente (máximocracia de la ganancia), en contraposición de los principios sociales del Tercer Sector (solidaridad, ayuda mutua, confianza, servicio social).

Se tiene entonces, la necesidad de diseñar estrategias y mecanismos para la sustentabilidad de las OSC implementando emprendimientos sociales (empresas con la filosofía del tercer sector o sector social de la economía), como motor esencial para el crecimiento y desarrollo humano y social, entendiendo como tal el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y de las comunidades y no sólo el mantenimiento de los indicadores macroeconómicos.

La construcción de la economía social y solidaria es el camino que le permite a las OSC tomar en sus manos la construcción de su propio destino, de manera autónoma y/o en coparticipación con el sector privado o el sector público.

La promoción de una economía Social y Solidaria, es retomar el curso de la historia para reconstruir nuestra economía, confiriéndole derechos diferenciados a cada uno de los sectores (el Artículo 25 Constitucional enuncia que nuestra economía está integrada por tres sectores, el privado, el público y el social). Se trata de una estrategia de fortalecimiento de las instituciones, actualizándolas al contexto actual de globalización, y según las condiciones y potencialidades que tiene nuestra sociedad.

Los Emprendimientos Sociales son empresas y núcleo autogestionarios, que practican la ayuda mutua o solidaridad, que ejercen la democracia directa, que levantan una concepción humana de la economía, persiguiendo el desarrollo del ser humano antes que el de las cosas, y que por lo mismo ponen como centro de la actividad económica a la persona, impulsando actividades de producción, distribución, consumo y prestación de servicios socialmente necesarios, tanto en la ciudad como en el campo.

El desarrollo de nuestra economía social requiere el diseño o las fórmulas que nos lleven a una mejor distribución de la riqueza, a

una disminución de las desigualdades sociales, a los mecanismos que aseguren el crecimiento del empleo, al fortalecimiento de las capacidades de organización y la autogestión de los grupos sociales, hacia la consolidación del sector social, complementando el esfuerzo con los sectores privado y público.

La necesidad de fortalecer el sector social es fundamental, porque el mercado, como ya lo han explicado muchos especialistas, no asegura por sí sólo la paz, la justicia, el empleo, la solidaridad y el respeto por la dignidad del ser humano.

El sector social de la economía logra la efectiva participación social mediante procesos auto gestionarios por una conciencia creciente de los ciudadanos por asumir el control de sus vidas y definir la autodeterminación de las comunidades dispuestos a relevar al Estado en tareas y funciones que antes venía cumpliendo en forma tutelar.

Dentro del espectro de variables que integran esta problemática inciden aspectos organizacionales, económicos, de planeación, infraestructura y sostenibilidad, que hacen posible una conducción eficiente de una OSC en sus actividades. Presentamos a continuación, las definiciones operacionales que sirven de referencia para nuestra investigación sobre la sostenibilidad de las OSC's en la Comarca Lagunera.

## **METODOLOGIA**

### **DISEÑO DEL ESTUDIO**

El diseño del estudio es transversal se evaluara por medio de una encuesta obteniéndose resultados de estadística descriptiva creándose una base de datos y analizándose en el paquete estadístico STATA 11.

Para la presente investigación sobre los mecanismos y estrategias de sustentabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la Comarca Lagunera seguiremos el siguiente camino:

### **DESCRIPCION DEL TRABAJO**

#### **TRABAJO DE GABINETE:**

Las expresiones de la sociedad civil en la región son muy variadas. La sociedad civil es un tema donde convergen diversas experiencias y formas diferentes de percibir la realidad y las actividades que realizan los actores sociales.

Al planear el estudio se tuvo en cuenta la necesidad de indagar sobre las estrategias y mecanismos que nos permitan diseñar un modelo para la sustentabilidad de las OSCs, para que un futuro inmediato, las organizaciones, tengan la posibilidad de contar con herramientas que nos permitan diseñar una tecnología social que las ayude a transitar por un mejor camino en el crecimiento y desarrollo de las mismas y de las redes, lo cual redundará en el mejoramiento de su acción social y el logro de un mayor impacto lo que generará mayores contribuciones al bienestar común al lograr mayores niveles de desarrollo humano y social.

Efectuamos un examen real de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la Comarca Lagunera expresado en su nivel de institucionalidad, en la forma de una caracterización profunda de los tres aspectos componentes de la sustentabilidad, los recursos con que cuentan entre otras variables a través de un trabajo de gabinete efectuado por dos especialistas en organizaciones civiles.

## Estrategia de la Investigación

Inicialmente realizamos entrevistas participativas grupales que nos permitieron ampliar nuestra visión sobre la problemática investigada y orientar nuestros esfuerzos a construir un instrumento con el cual obtuvimos un diagnóstico situacional de las Organizaciones de la Sociedad Civil en nuestra región.

Los objetivos y metas de la “Investigación sobre Mecanismos y Estrategias de Sustentabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la comarca lagunera” se han definido para este estudio con lo que corresponde a una investigación descriptiva y consistente con los objetivos específicos propuestos, le damos prioridad a las técnicas cualitativas pero al mismo tiempo se realizará un análisis cuantitativo.

Se utilizaron técnicas como la entrevista y la encuesta que nos permitieron el registro y manejo de la información de forma automática para su procesamiento y análisis.

Los términos de referencia acordados para el estudio, le dan fundamento a la importancia de un análisis de las organizaciones de la sociedad civil en La Laguna, en que pese a su crecimiento, necesitan de asesoría y profesionalización en los aspectos de sustentabilidad para que logren un funcionamiento más eficiente.

Para la presente investigación definimos las siguientes etapas:

**1.- De preparación:** Comprende el diseño de los instrumentos de investigación y el levantamiento de la información relevante a la situación de organización que tienen las Organizaciones de la Sociedad Civil en la Comarca Lagunera en los aspectos de sustentabilidad.

**2. Trabajo de campo:** Incluye la aplicación de los cuestionarios y recolección de los datos de las Organizaciones de la Sociedad Civil objeto del presente estudio.



**3. Análisis de la información:** A partir del trabajo de campo una vez concluido el levantamiento de la información, procesaremos y analizaremos cuantitativa y cualitativamente los resultados.

En lo que se refiere a los instrumentos para el diagnóstico de las OSC en La Comarca Lagunera, incluye el diseño, desarrollo y aplicación de técnicas de carácter cualitativo, que nos permitan lograr una información relevante y que al mismo tiempo abarque la heterogeneidad de las organizaciones de la sociedad civil.

Desde esta perspectiva hemos considerado utilizar dos métodos que nos permitan la recolección de los datos cualitativos como son la entrevista y el análisis Foda a las OSC participantes, por otro lado emplearemos técnicas cuantitativas como sería la aplicación del instrumento elaborado para la investigación.

Los instrumentos los hemos seleccionado de forma que abarquen los aspectos de sustentabilidad que viven las organizaciones en La Laguna y que en su conjunto los podamos aplicar a todas las OSC.

**4.-Difusión de resultados:** Finalmente los eventos de difusión y las mesas redondas como medios para democratizar la información de los resultados obtenidos.

## DISEÑO DEL ESTUDIO

El diseño del estudio es transversal se evaluará por medio de una encuesta obteniéndose resultados de estadística descriptiva creándose una base de datos y analizándose en el paquete estadístico STATA 11.

## DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO

Inicialmente el formato contiene los datos de identificación de La OSC encuestada, el nombre y cargo de la persona que respondió así como sus teléfonos y correo electrónico.

El instrumento de diagnóstico utilizado para detectar los tres componentes de la sustentabilidad y los posibles vacíos que

presenten las Organizaciones de la sociedad Civil en la Comarca Lagunera, con el fin de apoyarlas y fortalecer sus capacidades organizacionales para que operen con eficiencia y no tengan dificultades al momento de solicitar financiamiento ya sea de instituciones públicas o privadas, nacionales o internacionales.

Fue elaborado y revisado por un equipo de expertos y sometido a jureo para hacerle los ajustes necesarios y llegar a una propuesta que abarcara de forma integral los aspectos necesarios que se requieren para ser sustentables. Todas estas acciones han permitido su enriquecimiento constante.

Contiene un total de 96 indicadores que cumplen con los requerimientos metodológicos para su procesamiento e interpretación en los siguientes aspectos: Se encuentran dirigidas hacia una persona, líder social con experiencia dentro de su OSC y que puede facilitar la información requerida, otra condición que pusimos a las organizaciones entrevistadas es que estuvieran legalmente constituidas, contarán con la CLUNI (Clave única de Inscripción en el Registro Federal de OSC) o que la tuvieran en trámite. A su vez esta tipificación está orientada en la detección de un proceso o de un resultado. Cada respuesta al ser codificada arrojará un punto de valoración fácil de interpretar.

Se diseñaron los ítems en forma de Bloques correspondientes a los componentes social, económico y ecológico de la sustentabilidad así como al área temática a la que se dedica la organización, la construcción de capital social y participación en redes, los niveles de integración a redes de OSC, la utilización de las Tecnologías de la información (Tic's), las fuentes de los recursos con que funciona la organización, la forma como genera sus recursos propios, los recursos materiales y equipamiento con que cuenta y los programas en los que ha participado con otras instituciones.

El cuestionario se elaboró con la opción de respuesta sí o no y al final se realizan tres preguntas abiertas.

Cualquiera que sea la respuesta contestada, en el formato se concreta en una de las dos opciones que si bien son subjetivas, permiten la medición del indicador-pregunta en la escala de estimaciones, esta estimación misma que será capturada en una hoja electrónica a través de su posición numérica.

Se diseñó de esa forma para facilitarle a la persona encuestada el proceso de comprensión de la misma y hacerle práctica la interpretación de cada variable. Cada indicador requiere una respuesta obligada y si además es un caso pertinente, se tomaron las notas o comentarios señalados por el encuestado para contemplar sus apreciaciones en la elaboración del FODA.

Las preguntas abarcan los indicadores que una Organización de Sociedad Civil debe cubrir para lograr la sustentabilidad, cumplen con los requerimientos metodológicos para su procesamiento e interpretación en los siguientes aspectos: Se encuentran dirigidas hacia una persona, líder social con experiencia dentro de su OSC y que puede facilitar la información requerida. A su vez esta tipificación está orientada en la detección de un proceso o de un resultado. Cada respuesta al ser codificada arrojará un punto de valoración para su interpretación.

### **VALIDEZ DE CONTENIDO, DE CONSTRUCTO Y DE CONSISTENCIA INTERNA DE LA ENCUESTA**

Desde el enfoque cualitativo y exploratorio del instrumento diagnóstico utilizado para detectar los vacíos de las Organizaciones de la sociedad Civil en la Comarca Lagunera, y para evaluar la validez de contenido la estructura y formulación de las preguntas del cuestionario fue sometido a un jueceo, tomando como válido el criterio de los expertos.

La validación de contenido se refiere al grado en que la prueba que se está usando, representa y es capaz de expresar la característica que se investiga; con esta se determina si el instrumento incluye todos los aspectos del concepto estudiado.

Trabajamos con dos jueces expertos cuyas recomendaciones se utilizaron para evaluar la correspondencia de los ítems en relación con la definición operacional. Sus recomendaciones permitieron su mejoramiento, la selección de los jueces expertos, se realizó teniendo en consideración su experiencia profesional en el tema de las Organizaciones Civiles.

En la construcción del instrumento se hizo uso de los cinco criterios o propiedades básicas del método de Moriyama.

- a. Razonable y comprensible: Que los diferentes ítems sean comprensibles en relación con el fenómeno que se pretende medir.
- b. Sensible a variaciones en el fenómeno que se mide.
- c. Con suposiciones básicas justificables e intuitivamente razonables: Para justificar la presencia de cada uno de los ítems incluidos.
- d. Con componentes claramente definidos: Referido a si cada ítem es definido con claridad.

Derivable de datos factibles de obtener: Referida a obtener la información que se busca a partir de las respuestas otorgadas.

Una vez comprobada la comprensión de las preguntas y el funcionamiento del instrumento llegamos finalmente a abarcar de forma integral los aspectos necesarios para que una OSC logre la sustentabilidad, descartado las preguntas que consideraron los dos expertos redundantes o innecesarias.

Los resultados de la validación de contenido permitieron considerar que la formulación de los ítems, es razonable, se encuentran claramente definidos y se justifica su presencia en el cuestionario; aportó que las categorías propuestas para ser incluidas en la construcción del instrumento son adecuadas.

## **RESULTADOS INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

## ANTECEDENTES

### EL DESARROLLO SUSTENTABLE EN MÉXICO

Toda la década de los años ochenta fue declarada por Naciones Unidas como la “década perdida”. Muchas economías no desarrolladas y excesivamente endeudadas (latinoamericanas, asiáticas y africanas), perdieron en términos de crecimiento, empleos, ingresos, progreso y adicionalmente el stock de capital natural; México no fue la excepción.

A finales de la década de los años ochenta, la sustentabilidad del desarrollo se convirtió de reclamo marginal o inexistente en exigencia emergente en la agenda de los movimientos y organizaciones sociales, del sector privado y de las políticas y acciones de algunos gobiernos.

Para los años noventa, la sustentabilidad del desarrollo pasó de ser exigencia emergente, a un tema obligado tanto en el debate político como en cualquier programa de gobierno.

No obstante, aunque el concepto de sustentabilidad haya sido acuñado en el documento “Nuestro Futuro Común”, mejor conocido como el Informe Brundtland (Brundtland et al., 1987), en realidad dicho concepto evoca viejas polémicas de la disciplina económica como las referidas (Belausteguigoitia Rius et al., 2007) al crecimiento económico y la distribución del ingreso, a las externalidades, a la internalización de los costos sociales, al desarrollo económico nacional y sus desequilibrios regionales y sectoriales, a los límites del crecimiento y sus costos económicos, sociales y ambientales.

Este término acuñado en 1987 por la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el desarrollo llamada Comisión Brundtland, sobre el desarrollo sustentable, se define como aquel que “Satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Bismark Eugenio et al., 2006).

## **LAS OSC EN MÉXICO Y LA COMARCA LAGUNERA**

Las Organizaciones de las Sociedad Civil en México, es su mayoría fueron creadas en los años ochenta del siglo pasado. Los procesos de cambio que empezó a vivir el país a partir de esa década favorecieron el fortalecimiento de la sociedad civil organizada.

Nuestra experiencia ha sido similar a otros países donde las OSC han abierto espacios de diálogo y encuentro entre la sociedad y el gobierno.

Para Elio Villaseñor “Los antecedentes de las OSC en nuestro país se encuentran en el movimiento estudiantil de 1968, ya que en este proceso social están las raíces de lo que llamamos “sociedad civil” que no fue más que el despertar de los mexicanos para exigir sus derechos y este despertar fue generando puentes de acción ciudadana”.

Para los años setenta y ochentas las OSC estuvieron vinculadas a los movimientos socio populares apoyando las formas de movilización social y compartiendo las propuestas que surgían de las mismas. El proceso electoral de 1988 y sus resultados, trajeron como consecuencia que las OSC tuvieran un papel protagónico en la transición democrática del país.

Así lo reseña Elio Villaseñor: en su libro “La Sociedad Civil como Actor de Interés Público”. “A pesar de la situación provocada por el régimen político, las organizaciones sociales y civiles enfrentaron el autoritarismo y una política de control en la que todo lo que no fuera parte del partido oficial era visto como amenaza o delincuencia social. Las organizaciones tuvieron que enfrentarse al partido de Estado a través del fortalecimiento de su vida interna y de exigir la solución de sus demandas inmediatas, con independencia del gobierno y de los partidos políticos”.

A partir de 1988 se empezó a gestar una nueva dinámica social que permitió una forma de relación diferente entre las

organizaciones civiles y la lucha social. A partir de allí la búsqueda ha sido el fortalecimiento de la participación ciudadana y la creación de ciudadanos responsables.

Para la década de los 90's, existe entre las OSC's más conciencia de su razón de ser dándose cuenta de que pueden y deben incidir en las políticas públicas para neutralizar las acciones gubernamentales que afectan a la sociedad. Ya en 1992 se cuenta con 3 mil ONG's. Con ello, la necesidad de profesionalizar su trabajo, se vuelve urgente y necesario. Todos estos sucesos aunados al hecho de que por primera vez, en 1997, el PRI no obtiene la mayoría en el congreso, obligan al gobierno a darse cuenta de la importancia de buscar el diálogo con la sociedad civil, surgiendo así la ley que regula el trabajo y profesionalización de las OSC's.

A nivel local, la OSC más antigua de la región surge de movimientos agrarios, como la del Desarrollo Cardenista para el cambio Lagunero que fue fundada hace 26 años, otra organización en la Comarca también pionera es la de Infancia Neurogénica fundada hace 20 años y las Voluntarias Vicentinas de Lerdo, Durango.

En la actualidad las OSC forman un amplio abanico que presenta las siguientes características:

- a) Gozan de autonomía frente a su relación con los partidos políticos y el gobierno.
- b) La sociedad es un espacio de diversos actores cuyo objeto central es la construcción de ciudadanía y de sus derechos y deberes, en las que las organizaciones se definen por ellas mismas.
- c) La sociedad civil entre sus actividades busca impulsar los principios democráticos como una forma de convivencia entre la sociedad, las autoridades y los partidos políticos.
- d) La sociedad civil es un espacio para conseguir que se respeten los derechos individuales y colectivos bajo un criterio de pluralidad.



e) La sociedad civil es parte de lo público, un espacio donde se construye lo común. Para garantizar la coordinación de actores, buscando siempre el bien común.

Jorge Alonso en su obra: “La sociedad civil en óptica gramsciana” (en *Revista Sociedad Civil*, DEMOS, IAPS, FAM. México DF 1996) dice: “La sociedad civil es sumamente compleja y heterogénea. Forman parte de ella múltiples actores y agrupaciones con características, posturas y visiones diversas en torno al tipo de desarrollo del país que si bien pueden ser coincidentes, también pueden ser divergentes y opuestas”

“Las OSC se presentan como organismos fuera del mercado y del Estado, de tamaños e infraestructuras inferiores, flexibles, con capacidad de explotar la iniciativa privada en apoyo de fines públicos y como contribuyentes activos en la construcción del capital social. Las organizaciones que integran la sociedad civil han surgido como elementos estratégicamente importantes en la búsqueda de una vía intermedia, entre la mera confianza en el mercado y la mera confianza en el Estado, que ahora parece estar produciéndose de manera creciente” (Salamon Lester M & Anheier Helmut K, “La Sociedad Civil Global: las dimensiones del sector no lucrativo”).

Podemos concluir que en el siglo XXI, las Organizaciones de la Sociedad Civil, representan “Un abanico de actores diversos y autónomos, que construyen ciudadanía, con distintas miradas y con una variedad de agendas. Otra característica se refiere a las nuevas formas de intervención, a partir de lo territorial y de lo temático, donde se busca articular, desde la participación de la ciudadanía distintas iniciativas para cambiar o proponer políticas públicas”.

## **UNA DEFINICIÓN UNIVERSAL DE SUSTENTABILIDAD**

Partimos de la definición universal del Desarrollo (development) Sustentable / Sostenible (sustainable en idioma inglés) como: “El desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras

para satisfacer sus propias necesidades”. El concepto “integra la protección del ambiente y el crecimiento económico como una cuestión única”. (Informe Brundtland).

El término empezó a utilizarse con mayor frecuencia a partir de 1987 al publicarse el informe final de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo de la ONU, conocido como “Nuestro futuro común” o simplemente “Informe Brundtland” en referencia a la ministra noruega Gro Harlem Brundtland quien la presidió. El documento se pronunció por la preservación y salvaguarda de los recursos naturales del planeta y un crecimiento económico continuado, con el concepto que luego fuera acuñado como definición universal.

Posteriormente, fue ratificada en la Asamblea General de las Naciones Unidas (Conferencia ONU sobre el Ambiente y el Desarrollo -UN Conference on Environment and Development-UNCED), conocida como la Cumbre de la Tierra, realizada en Río de Janeiro (3 al 14 de junio de 1992). A partir de allí, el concepto de desarrollo sustentable logró una gran difusión.

Se define recursos al conjunto de personas y elementos materiales, económicos y tecnológicos necesarios para llevar adelante la misión institucional.

La generación de recursos es la serie de acciones constantes que realizan los miembros de una organización (\*) con el objetivo de concretar las iniciativas sociales y asegurar su continuidad.

El concepto generación o desarrollo de recursos es más amplio que el de recaudación de fondos.

Los recursos pueden ser producidos a partir de las capacidades de la organización, el compromiso de los miembros con la misión, la implementación de proyectos y una comunicación eficaz.

Fuente: Risolidaria -Fascículos del Tercer Sector- Cómo generar recursos, apartado “Para entendernos mejor”

(\*) **Nota:** la fuente acota que en las “Organizaciones de la Sociedad Civil, es fundamental que esta gestión se lleve a cabo sin desvirtuar la condición *sin fines de lucro* de la entidad. Para ello, las ganancias deben ser invertidas en fines sociales y no distribuidas entre los miembros”.

(Guía de Buenas Prácticas, Ciclo Código S para Organizaciones Sociales, Sustentables y Sostenibles, Buenos Aires, 2009)

El sistema económico capitalista basado en la máxima producción, el consumo, la explotación ilimitada de recursos y el beneficio como único criterio de la buena marcha económica es insostenible. Un planeta limitado no puede suministrar indefinidamente los recursos que esta explotación exigiría.

Se ha llamado desarrollo sustentable a la idea de que hay que ir a un desarrollo real, que permita la mejora de las condiciones de vida, pero compatible con una explotación racional del planeta que cuide el ambiente.

El ámbito del desarrollo sostenible puede dividirse conceptualmente en tres partes: ambiental, económica y social. Se considera el aspecto social por la relación entre el bienestar social con el medio ambiente y la bonanza económica. El triple resultado es un conjunto de indicadores de desempeño de una organización en las tres áreas.

## CONCEPTO DE SUSTENTABILIDAD AMPLIADA

El reconocimiento de que la sostenibilidad social posee un valor intrínseco, sin reducirse a ser un simple medio para alcanzar la sostenibilidad ambiental y económica, conduce a la formulación del concepto de sustentabilidad ampliada.

De acuerdo con esta perspectiva se mira como parte de un mismo proceso a la degradación ambiental, la pobreza y la fragilidad democrática. El desarrollo se concibe como un proceso de cambio que, al articular acciones de carácter social, económico y ambiental,

debe promover la democratización del acceso a los recursos naturales y la distribución equitativa de costos y beneficios.

Las políticas y programas inspirados en el concepto de sostenibilidad ampliada deben expresar:

- a) Una preocupación por las generaciones futuras (dimensión ética);
- b) la búsqueda de una planeación a largo plazo (dimensión temporal);
- c) el compromiso con la reducción de la pobreza y de la desigualdad (dimensión social) y
- d) el reconocimiento de la necesidad de cambio de patrones de producción y consumo (dimensión práctica).

Los resultados esperados se deben dividir en cuatro: crecimiento económico, equidad social, equilibrio ecológico y equilibrio regional.

Bajo una óptica ampliada la idea de sustentabilidad se articula con los conceptos de democracia, descentralización, participación popular, ciudadanía activa, autonomía, pertenencia e integración del conjunto de dimensiones de la vida individual y social. Por consiguiente se convierte en una alternativa crítica a los modelos anteriores que priorizaban dimensiones específicas del desarrollo.

A tono con esta concepción la Organización de las Naciones Unidas formuló una definición de sostenibilidad que articula las dimensiones política, económica, ambiental y de calidad de vida en procura de sociedades más desarrolladas. Al valorizar los principios de cooperación, participación, justicia y respeto a los intereses colectivos como fundamentos del desarrollo sostenible, la definición de la ONU ayuda a consolidar el concepto de sostenibilidad como vector de cambio encaminado a sociedades más equilibradas, justas y democráticas.

El concepto de sustentabilidad ampliada brinda la posibilidad de superar visiones parciales del desarrollo. Permite comprender que

el desarrollo no sólo depende de medidas técnicas, sino también de decisiones éticas sobre el tipo de sociedad en el que se quiere vivir.

Este nuevo paradigma afirma que la sustentabilidad no significa solamente la reproducción del pasado, sino también un movimiento de cambio para lograr escalas progresivamente más satisfactorias de desarrollo para todos. Así pues, vuelve a introducir en el centro de los debates la pregunta: ¿sustentabilidad para qué y para quién?. Por consiguiente exige replantear la forma en la que se encuentran estructurados las organizaciones, grupos sociales y comunidades.

Esta breve retrospectiva de la trayectoria del concepto de sustentabilidad revela que los desafíos continúan pendientes: el primero respecto a la consolidación del concepto y el segundo, respecto a las posibilidades prácticas de su realización.

En lo concerniente a la consolidación del concepto, se presenta una tendencia a superar progresivamente las visiones restringidas del proceso de desarrollo (que priorizan una u otra dimensión del desarrollo y que focalizan de manera prioritaria el problema de la pobreza en su dimensión material) y a encontrar una visión más integrada y global de este proceso. De la misma manera está creciendo la percepción de la necesidad de valorar la democracia y la participación de la sociedad organizada como condición indispensable para el desarrollo sostenible.

En el ámbito práctico, el desafío consiste en difundir las políticas y programas de desarrollo sustentable en sociedades regidas por una lógica de poder político y financiero, tradicionalmente poco orientada a una distribución equitativa de riquezas y oportunidades.

En estos contextos es fundamental crear condiciones de cooperación entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil, poniendo en marcha procesos de desarrollo con una mayor capacidad de generar avances en las prácticas democráticas y en la reducción de la pobreza y de las desigualdades (Ribeiro de Souza et al ,2004).

## ESQUEMA DE LOS TRES PILARES DEL DESARROLLO SUSTENTABLE

La mayoría de las definiciones de desarrollo sustentable contemplan tres dimensiones: la dimensión ecológica, la dimensión económica y la dimensión social. Fig. 1.

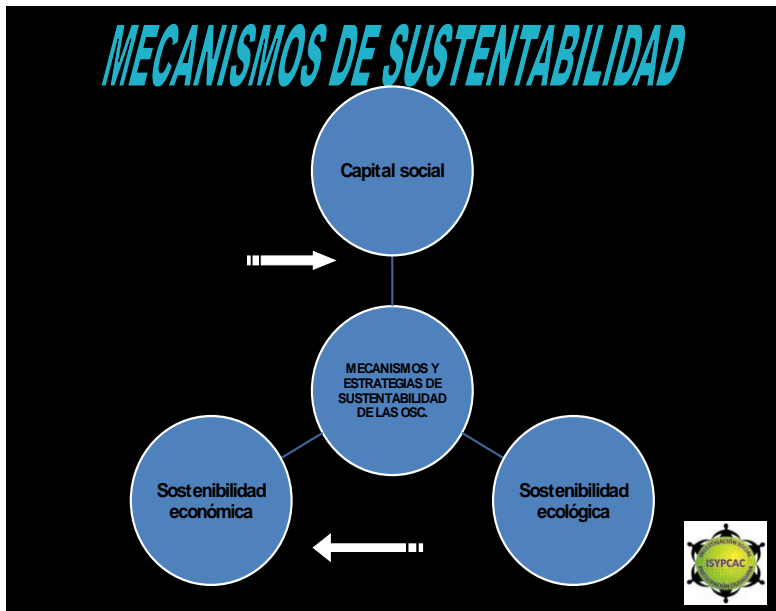


Fig1.Mecanismos de sustentabilidad construido por capital social que a su vez generan mecanismos y estrategias de sustentabilidad de las OSC,y estas a su vez formando una sostenibilidad económica y sostenibilidad ecológica.

La actividad humana deben satisfacer las necesidades de la sociedad como alimentación, ropa, vivienda y trabajo, pues si la pobreza es habitual, el mundo estará encaminado a catástrofes de varios tipos, incluidas las ecológicas.

Asimismo, el desarrollo y el bienestar social, están limitados por el nivel tecnológico, los recursos del medio ambiente y la capacidad

del medio ambiente para absorber los efectos de la actividad humana.

Ante esta situación, se plantea la posibilidad de mejorar la tecnología y la organización social de forma que el medio ambiente pueda recuperarse al mismo ritmo que es afectado por la actividad humana.

## CONCEPTO DE SUSTENTABILIDAD DE LAS OSC

El concepto de sustentabilidad de una OSC está en relación con tres componentes básicos que son: el **social**, el **económico** y el **ecológico**. Estos tres ejes definen la sustentabilidad de la OSC: una organización que aglutina sus recursos humanos, recursos materiales o tecnológicos y recursos financieros armonizando su capacidad organizativa (componente social), su viabilidad financiera (componente económico) y su adaptabilidad con el entorno (componente ecológico).

La **dimensión social** se refiere al impacto social y humano de la organización tanto a nivel interno como a nivel externo. Específicamente, esta dimensión se enfoca en los temas de:

- Calidad de vida y bienestar de los asociados, usuarios y beneficiarios de su acción social y contribución al bienestar de la comunidad en general.
- Ética del la organización y puesta en práctica de la filosofía y principios propios del tercer sector (confianza, ayuda mutua, solidaridad, cooperación, protección de derechos humanos, transparencia, integridad y justicia social).
- Co responsabilidad en nuestras acciones sociales (participación social, servicio, incidencia en políticas públicas).

La **dimensión económica** que pretende la construcción de una economía más humana, mediante la generación de una economía social y solidaria. En esta dimensión el reto es lograr un equilibrio entre las relaciones económicas con los diferentes entes del entorno para aumentar la sostenibilidad de la OSC a través de la creación de

valor y la generación de desarrollo económico a la par del desarrollo humano y social.

La **dimensión ecológica** procura minimizar el impacto negativo en el entorno a través de la gestión ambiental, reducción de desperdicios, eficiencia en el uso de materiales, manejo adecuado de desechos y mejora en el diseño del producto para la disminución de su impacto ambiental a lo largo de todas las etapas de su ciclo de vida.

En resumen, el desarrollo sustentable de una OSC busca un resultado económico adecuado para los involucrados, una mejor calidad de vida de los asociados, beneficiarios y de la comunidad y una disminución del impacto ambiental.

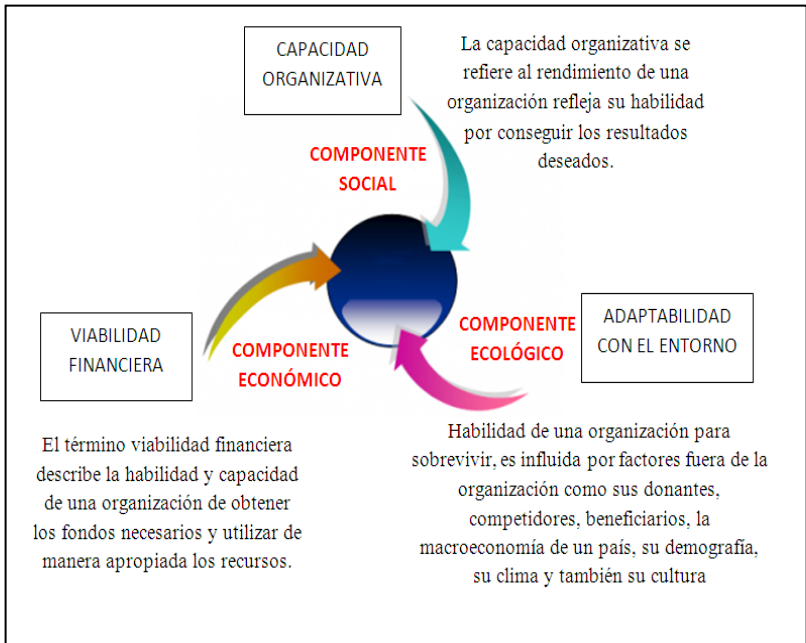


Figura 2.-Componentes de la Sustentabilidad de una OSC



## POSIBILIDADES DE SUSTENTABILIDAD DE LAS OSC

Las posibilidades de sustentabilidad de una organización se refieren a su capacidad de asegurarse fuentes de ingresos confiables, construir capital social y contar con una estructura organizacional y administrativa eficiente que le permita su funcionamiento a corto, mediano y largo plazo. Se usa también el término “sostenibilidad financiera” en este contexto.

La sustentabilidad de las OSC es posible cumpliendo las siguientes premisas:

*1- Fortalecimiento de la capacidad institucional.* Las OSC deben organizarse institucionalmente, dotarse de personas idóneas entrenadas y coordinarse eficazmente. Entre los beneficiarios del entrenamiento, con el fin de fortalecer la capacidad institucional se debe incluir además de los líderes y dirigentes de las OSC a los funcionarios del gobierno, a líderes locales y comunitarios, y, especialmente, a las poblaciones vulnerables a las amenazas.

*2. Compromiso político con una visión de desarrollo sostenible a largo plazo.* Uno de los elementos clave de todas las acciones sustentables es la visión y el alcance de un concepto del desarrollo más amplio y a largo plazo, que incluya la reducción de la vulnerabilidad social y ambiental.

*3. La gestión ambiental y el desarrollo social deben ser una parte importante de los planes de desarrollo.* Las preocupaciones ambientales y sociales deben integrarse en cada etapa de la planificación, aplicación, monitoreo y evaluación de todos los programas, proyectos y actividades, e incluirse en los marcos institucionales y legales pertinentes.

*4. Participación comunitaria.* La adaptación de un enfoque de desarrollo participativo es esencial, ya que es prácticamente

imposible lograr la meta de un plan de reducción de la vulnerabilidad de una nación únicamente con los esfuerzos verticales del sector público.

Un elemento básico del enfoque participativo es que las personas se conviertan en agentes de su propio desarrollo (DAC, 1993), y que se fomente la participación activa de la población en general, así como de otros actores involucrados en el desarrollo.

Este enfoque puede producir máximos resultados si se emplean los conceptos de "abajo hacia arriba" y de "empoderamiento", que les brinda a las comunidades locales y a otros actores involucrados conocimiento, poder y motivación para satisfacer sus propias necesidades y para manejar la disminución de la vulnerabilidad confiando en sí mismos.

Para que este enfoque tenga éxito también son esenciales esquemas adecuados de concienciación pública, educación formal y no formal, e información transparente en temas de divulgación. ("La sostenibilidad desde el trabajo en una ONG.-La perspectiva de Geólogos del Mundo " Diana Ponce de León Gil).

## COMPONENTE SOCIAL DE LA SUSTENTABILIDAD DE LAS OSC



Fig.3. Sustentabilidad formada por capital social que a su vez se forma de confianza, reciprocidad, cooperación y compartir.

## SUSTENTABILIDAD INSTITUCIONAL

Según el Dictionary of Sociology, una comunidad es “una colectividad de personas que ocupan un área geográfica, ocupados juntos en actividades económicas y políticas y que constituyen, en esencia, una unidad social de autogobierno, con valores compartidos y un sentimiento de pertenencia” (Mitchell 1968).

“Por institución se entiende aquí un conjunto relativamente estable de roles y relaciones, bien establecidas, usanzas sociales que son características de la sociedad en cuestión” (Beattie, 1966), y con normas que refuerzan y sancionan el desempeño de estos roles por diferentes personas a través del tiempo. Las instituciones son “los órganos que realizan las funciones sociales”; tienen una estructura de roles y son racionalizadas y conscientes; su análisis permite ordenar el estudio de una comunidad (Mitchell, 1968). Las instituciones tienen características de sistemas, y son a su vez partes de sistemas más amplios. Por un lado, son complejos de múltiples normas, por otro son organizaciones de personas en roles reglamentados”. (John Durston “El Capital Social Comunitario”).

De acuerdo con Henry Mintzberg (1990), “toda actividad humana organizada origina dos requerimientos fundamentales y a su vez opuestos. Por un lado la división del trabajo y por otro la coordinación de las tareas. De acuerdo con este autor, “la estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”.

“Los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización – su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en el que funciona, los sistemas técnicos que usa, etcétera” (Henry Mintzberg, 1990, p. 6).

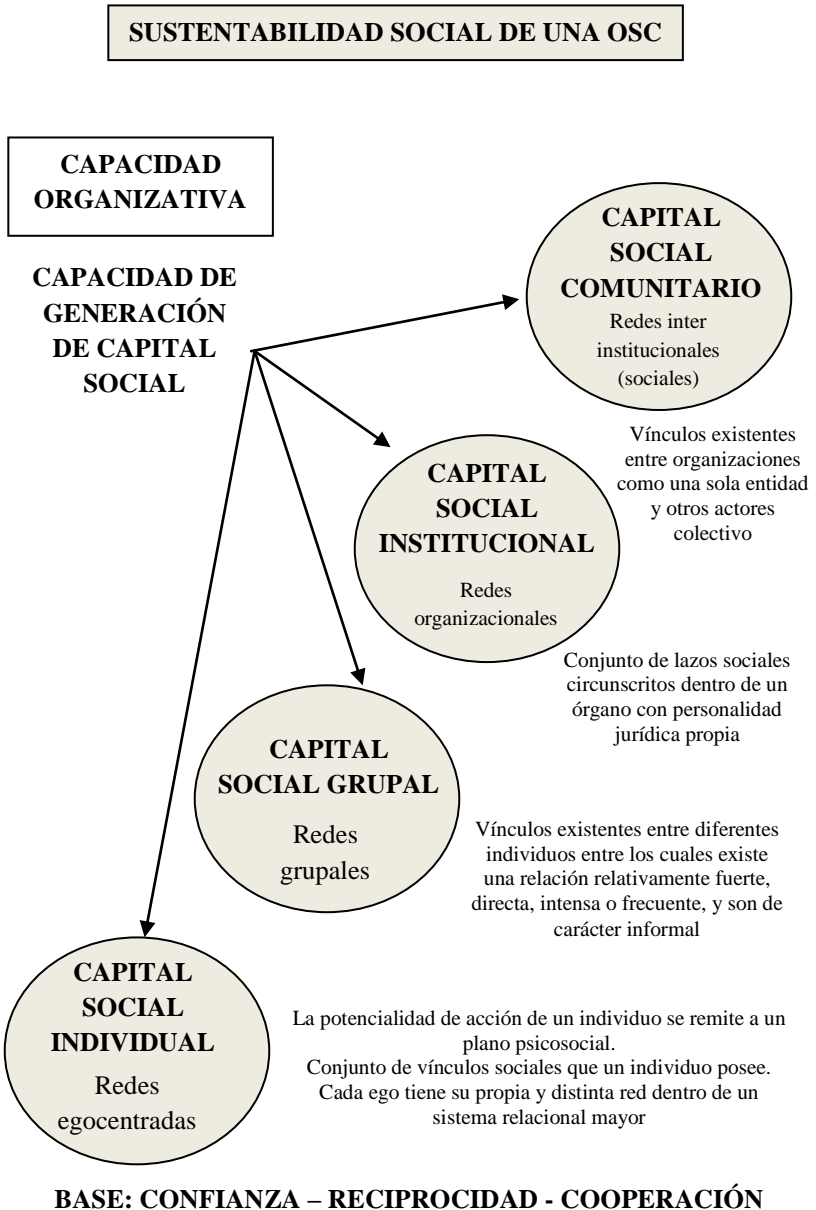


Fig.4. Sustentabilidad social de una OSC

De acuerdo con Mintzberg, los parámetros de diseño como así los factores de situación se agrupan para generar configuraciones. Las mismas explican las tendencias que actualmente conducen a las organizaciones a estructurarse como lo hacen. En otras palabras, debe prestarse cierta compatibilidad entre la consistencia interna y los factores situacionales; esto genera organizaciones efectivas, perdurables en el tiempo.

La supervivencia de la organización tiene que ser la meta clave de una OSC. Un plan de sostenibilidad organizativa se concentra en este tema y trata cuestiones como:

- ¿Cuáles son las actuales debilidades organizativas y las debilidades previstas en el futuro: su capacidad organizativa, su rendimiento, su viabilidad financiera, su capacidad de adaptación organizativa?

- ¿Qué amenazas de las que vienen del entorno externo ponen en peligro la supervivencia de la organización?

- ¿Cuales son las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades más importantes?

- ¿Qué puede hacer la organización para llegar a ser sustentable?

La sustentabilidad debe ser un parte de la estrategia a largo plazo de una organización. Por tanto, un plan de sustentabilidad institucional u organizativa está conectado directamente con el plan estratégico de la organización.

También está conectado con los planes a largo plazo que cubren los aspectos diferentes de la sustentabilidad (por ejemplo: el plan comercial, el plan de riesgos, el plan de desarrollo de capacidad).

Además, el plan de sustentabilidad institucional está conectado con los planes de acciones en todos los niveles de la organización que deberían asegurar que las metas y los objetivos de sustentabilidad sean conseguidos.

Hemos mencionado que una OSC no puede ser sustentable sino cubre su componente social y este se refleja en su capacidad organizativa que le permita tener definidas las funciones de los órganos que conforman la organización como son la Asamblea General de Asociados, el Consejo Directivo separado que supervisa la Administración y la Dirección Ejecutiva que se encarga de la operación de los programas.

La capacidad organizativa es importante porque una OSC solamente puede ser exitosa en recaudar fondos cuando cumple los requisitos y expectativas de sus donantes: una organización eficiente en la aplicación de sus recursos.

Para satisfacer estas expectativas las OSC necesitan desarrollar varias capacidades como son: Personal competente en todos los niveles, un ambiente de laboral contribuya a la construcción del capital social, que facilite y un ambiente externo que provea recursos de calidad y de una manera segura.

## **SUSTENTABILIDAD INSTITUCIONAL Y CAPITAL SOCIAL**

Un componente importante de la sustentabilidad social es la construcción del capital social, el cual es considerado como el aspecto que integra la colaboración social entre los diferentes grupos; a partir de tres elementos básicos: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales.

El término de "capital social" proviene de una analogía con el de capital económico. En un comienzo, fue usado a principios del siglo XX en pedagogía. Fue retomado en la década de 1960 cuando se empezó a usar para teorías de desarrollo económico. Se podría resumir como "no sólo es importante qué conoces, si no a quién". Fukuyama, lo define como la norma que hace que exista cooperación entre dos partes.

En el ámbito teórico, el capital social surgió como una herramienta analítica útil para comprender el papel de las relaciones sociales de confianza, reciprocidad y cooperación en la sustentabilidad de

iniciativas comunitarias y de diversas estrategias de vida para mitigar los efectos de la pobreza.

“Bourdieu (sociólogo, 1985) nos plantea que capital social es “El agregado de los recursos reales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de reconocimiento mutuo”.

“Por su parte Coleman (sociólogo, 1990) define Capital social como “Los recursos socio-estructurales que constituyen un activo de capital para el individuo y facilitan ciertas acciones de individuos que están adentro de esa estructura”. Como otras formas de capital, señala Coleman, el capital social es productivo, posibilitando el logro de ciertos fines que no serían alcanzables en su ausencia”.

“Putnam (cientista político, 1993): Capital social son los “aspectos de las organizaciones sociales, tales como las redes, las normas y la confianza, que facilitan la acción y la cooperación para beneficio mutuo”. Putnam señala que el trabajo en conjunto es más fácil en una comunidad que tiene un stock abundante de capital social”. (John Durston. ¿Qué es el capital social comunitario?)

En lo que se refiere al valor colectivo de las *redes sociales*, es considerado para la formulación de políticas en muchas organizaciones; incluso siendo recientemente reconocido por instituciones tales como el Banco Mundial.

Como hemos señalado, en los últimos años se han destacado tres “fuentes” principales del capital: la confianza mutua, las normas efectivas y las redes sociales. A pesar de las posibles diferencias en la forma de definir y medir estos atributos, el capital social siempre apunta hacia aquellos factores que nos acercan como individuos y a cómo este acercamiento se traduce en oportunidades para la acción colectiva y el bienestar del grupo.

En buena medida, el auge del concepto parte de una reacción al pensamiento económico clásico y neoclásico, que, desde hace siglos, ha concebido a la sociedad como una serie de individuos



independientes, con objetivos particulares que dan lugar a la competencia en el mercado. Por el contrario, quienes hacen uso de este concepto subrayan que las personas utilizan sus recursos sociales para conseguir, a través de la cooperación mutua, objetivos que de lo contrario serían difícilmente alcanzables (Coleman, 1990:300-304).

Aunque el término se utilizaba ya en la sociología, su incorporación a los estudios sobre el desarrollo tuvo lugar sobre todo a partir de la publicación en 1993 por Robert Putnam de su obra *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Éste argumenta que la existencia de una sociedad civil basada en organizaciones horizontales incrementa la confianza social entre los individuos que las componen, al tiempo que crea un entorno social que exige y propicia un gobierno más sensible y responsable hacia el bien común. Putnam ofrecía así un marco conceptual y metodológico para entender y medir el desarrollo de una sociedad civil, considerado además como esencial para el proceso de democratización.

En su formulación, el capital social consiste en el activo históricamente acumulado por una sociedad a partir de la acción organizada de sus miembros (individuos o colectivos), sobre la base de determinadas normas sociales de cooperación, la interiorización de varios valores (confianza, solidaridad, reciprocidad), y la existencia de un tejido social (o “redes de compromiso”, como las denomina), permitiendo tal capital social una mayor eficacia en la consecución del bienestar.

El concepto se ha expandido desde entonces debido a su utilidad para dos tipos de enfoques, ambos interesados en la organización de la sociedad civil. Por un lado, para los argumentos postulados por el banco mundial y otras instancias neoliberales en torno al buen gobierno así como al refuerzo de la sociedad civil y de la iniciativa privada como contrapesos al Estado.

La idea del capital social ha penetrado con fuerza en el Banco Mundial, que en 1994 creó un grupo de trabajo sobre el tema dentro de su unidad de Desarrollo Social. En varios de sus estudios al

respecto (World Bank, 1997), así como en su *Informe sobre Desarrollo Mundial* de 1997, insiste en la importancia que tiene el capital social y la organización de los actores sociales para el crecimiento económico y el desarrollo, por cuanto favorecen el intercambio de información, la coordinación de actividades y la toma colectiva de decisiones. Subraya que el capital y la cohesión social son factores cruciales para aliviar la pobreza y lograr el desarrollo humano y económico sostenible. De este modo, afirma, en sus proyectos y programas para reducir la vulnerabilidad de las personas y familias un objeto central de análisis radica en la falta de organización o vertebración social, así como en la creación de redes familiares y sociales. Igualmente, recomienda a los donantes que promuevan formas “deseables” de capital social mediante el apoyo a las OSC y los gobiernos locales, camino que efectivamente ha sido emprendido por algunos de aquéllos.

### **Cinco herramientas clave para programas sociales con enfoque de capital social**

En la Guía conceptual y metodológica de los Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. CEPAL. 2004, se plantean cinco herramientas principalmente:

**1. El uso de metodologías participativas para potenciar el capital social comunitario:** Es indiscutible que las estrategias participativas contribuyen a aumentar la confianza y cooperación entre los miembros de una comunidad, organización o entre socios de un proyecto, ellas son definitivas para lograr el empoderamiento e incentivar las decisiones autónomas de las comunidades.

**2. La gestión comunitaria de conflictos:** Resulta relevante generar mecanismos para incorporar y gestionar comunitariamente los conflictos a partir de un aprendizaje colectivo de formas de negociación. Todos los actores deben aprender a negociar entre sí, objetivo que, por lo general, se encuentra fuera de las tareas de capacitación de los programas, pero que podría encararse a nivel meso y local (Kessler y Roggi, 2003).

**3. Integrar la dimensión de género en los programas sociales:** Resulta indispensable en la implementación de los programas sociales, analizar la participación femenina en las redes de reciprocidad comunitaria, porque como se ha visto, las políticas sociales descansan en buena medida en un ejército de voluntarias que llevan una sobrecarga de trabajo en sus manos (Molineux, 2002)

**4. Promover la sinergia entre el capital social y el capital cultural:** la complejidad creciente de los proyectos y controles encuentra a muchas organizaciones sin capacitación. Las carencias de competencia afectan tanto a su capacidad para armar los proyectos como para negociar con los líderes de otras instancias. Se debe capacitar a las organizaciones y dotarlas de mayores recursos para participar en estos procesos. Esto podría contribuir a la formación de nuevos líderes locales, de modo de limitar las prácticas clientelares más tradicionales o, al menos, generar la competencia entre los líderes (Kessler y Roggi, 2003).

**5.-Mejorar la intermediación local de los programas:** En varios países existe una frondosa oferta de programas que ponen acento en procesos de desarrollo, sin lograr ponerse de acuerdo entre sí para activar un clima social de confianza y cooperación que contribuya a expandir los impactos e incrementar el papel ciudadano de los beneficiarios. Para activar un clima social de confianza y cooperación que contribuya a expandir los impactos e incrementar el papel ciudadano de los beneficiarios, “la forma en que ocurre la intermediación agente– comunidad es un factor definitorio de los resultados que se obtienen” (Raczynski y Serrano, 2003).

## **FOMENTAR LA ASOCIATIVIDAD**

Si bien no toda asociatividad es portadora de capital social, lo cierto es que no hay capital social sin asociatividad, entendida ésta como capacidad de acción entre personas que no son familia, pero que pueden actuar en forma cooperativa.

La asociatividad se genera por variados motivos: sobrevivencia, esparcimiento, espiritualidad, generación de capital humano, acceso a bienes y servicios de distinta índole, entre otros. Es constitutiva

de la trama social que moviliza contactos, confianza e intercambios que derivan en mayores recursos y mejor manejo de éstos. Así, una de las claves de los proyectos que se hacen cargo de las perspectivas del capital social es la que tiene relación con fortalecer la asociatividad. No obstante, parte importante de la asociatividad que generan los programas sociales no apoya la expansión de capital social, y en algunas circunstancias, no reconoce ni respeta el capital social existente previamente (Raczynski y Serrano, 2003).

El fortalecimiento de la asociatividad y de las relaciones sociales basadas en la confianza y la cooperación no puede ser resultado de buenas intenciones, líderes visionarios o funcionarios calificados, sino producto de prácticas sistemáticas que logren un nuevo contexto normativo. Dicho contexto debe irse construyendo en forma progresiva en torno del sentido y relevancia que otorga el vincularse con otros para hacer acciones de interés común.

Ello implica que se ha ido instalando un marco de normas y valores mutuamente reconocidos, que han permitido institucionalizar procedimientos en la línea de convertirlos en formas conocidas, habituales y exitosas de conducta social. En este marco, resultan gravitantes las reglas del juego conocidas y compartidas, los compromisos explícitos y la información clara con respecto a los beneficios y resultados esperados (Raczynski y Serrano, 2003).

## **CONTAR CON UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

“La administración de los Recursos Humanos cumple un rol determinante en la gestión profesional de cualquier organización. La gestión profesional plantea un modelo de trabajo, para el cual la selección y gestión posterior del equipo de trabajo es fundamental. La movilización de recursos humanos, su respectiva organización y gestión en OSC es uno de los aspectos centrales que determinarán su impacto y la sustentabilidad. La gestión de los recursos humanos influye en el impacto de la organización. La creación de equipos de trabajo, a partir de roles o puestos bien definidos le permite a la

organización.” (Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias).

Las organizaciones que quieren recibir recursos permanentemente deben gestionarlos de manera profesional.

Uno de los impedimentos de mayor incidencia de las OSC para la obtención de recursos, es que en su amplia mayoría, se encuentran organizadas informalmente, puesto que no cumplen con ningún requisito legal, lo que evidentemente las margina de los financiamientos empresariales y del gobierno.

También hay que agregar que nadie puede saber cuántas OSC existen en nuestro país, precisamente porque muchas de ellas son informales; estamos hablando de las organizaciones de mujeres, mutualidades para fines sociales o religiosos, comités de festejos de la comunidad, microcrédito, movimientos sociales, laborales, ecológicos, derechos humanos, entre otras, de las cuales no existen estadísticas oficiales, a pesar que algunas tienen décadas de estar operando.

Por otra parte se han constituido un gran número de organizaciones que tienen vida transitoria e inclusive se organizan a iniciativa de los gobiernos Estatales, Municipales y Federal, puesto que requieren identificar a los beneficiarios de las obras y acciones sociales, y para tal efecto se constituyen los comités de desarrollo social, pero desaparecen una vez cumplido su cometido.

La gran cantidad de organizaciones informales, en buena parte se debe a que los integrantes no quieren o no tienen para cubrir los costos relacionados con los aspectos legales de la constitución y operación entre los que se encuentran las obligaciones que exige el gobierno: acta constitutiva certificada, acta en hacienda, contar con la CLUNI (Clave única de Inscripción en el Registro Federal de las OSC) entre otros, y también por el temor a las exigencias y responsabilidades que implica operar organizaciones sociales legalmente constituidas.

El reto es pues, profesionalizar a las OSC adecuadamente en los tres aspectos de la sustentabilidad y que salgan de la informalidad y puedan operar sin generar burocracia y tengan los beneficios del financiamiento público y privado.

## LA ARTICULACIÓN EN RED

Otro aspecto a considerar es la articulación en redes por parte de las OSC. La Red es la institución de nuestros tiempos, es un sistema abierto, una estructura disipativa tan rica coherente, que se encuentra continuamente en estado de flujo, en un equilibrio de reorganización continua, abierta indefinidamente a la transformación. Esta forma orgánica de organización social es mas adaptativa y más eficaz que las estructuras jerárquicas actuales.

El trabajo en red es una forma de hacer las cosas que supone ir “tejiendo” relaciones, aprendizajes, complicidades, avanzando de “nudo en nudo” hasta tener constituido un espacio común, abierto y diversificado, en el que se puedan ir sumando nuevas iniciativas, propuestas y empeños. Supone dar énfasis al proceso de construcción del espacio común y no a la estructura organizativa, la cual deviene en secundaria en función de las necesidades.

Es indispensable tener objetivos o metas estratégicas comunes, que supongan desafíos a lograr con el esfuerzo conjunto. El factor dinamizador del trabajo en red está jalonado por los objetivos o metas estratégicas y no por el trabajo en red en sí mismo. No tiene sentido la red hacia dentro, sino en función de lo que se haga “en red” hacia afuera, su eficiencia y su eficacia.

Se puede afirmar que el trabajo en red es una cultura organizacional y le exige a las organizaciones poner de su parte lo mejor que tienen, contribuyendo así a su propio crecimiento.

Los beneficios de trabajar en red son muy variados, uno de ellos es el aumento del impacto social, cuando se logra un nivel de acción social conjunta se crea la posibilidad de compartir ideas y estimular las buenas prácticas entre sus miembros. Construir proyectos más complementarios a partir de las especializaciones de diferentes organizaciones.

Trabajando en red, a través de la articulación de organizaciones, se puede dar respuesta a problemas que de otro modo no podrían resolverse ya que es posible articular fuerzas en torno a un objetivo común y a un proceso de transformación social, lo que hace que los proyectos tengan una mayor probabilidad de éxito y un mayor impacto social.

La acción en red supone una estrategia de gestión que permite responder con rapidez a los cambios del contexto. Tomar decisiones en red que beneficien a un sector de la sociedad. La oferta de servicios y competencias en torno a un tema común se amplía, hacer sinergias y focalizar esfuerzos en grupos comunes de beneficiarios.

Otra de las bondades del trabajo en red es abrir la posibilidad de conseguir recursos. En lugar que una organización se aísle y lo haga todo de forma individual, la red puede permitirle crear políticas en conjunta con otras OSC para presentación y financiación de proyectos para operarlos en conjunto.

## **MECANISMOS Y ESTRATEGIAS EN RELACIÓN CON EL COMPONENTE SOCIAL DE LA SUSTENTABILIDAD DE LAS OSC**

**1.-Gestión de rendimiento en una OSC:** Gestión del rendimiento es un proceso sistemático que consiste en planificar, controlar, analizar, comunicar y mejorar el rendimiento de la organización.

El propósito de gestionar el rendimiento es asegurar que las metas y objetivos son logrados en todos los niveles y funciones de una organización de una manera eficiente y eficaz.

La organización hace todo lo que está dentro de su propio control para conseguir un resultado e impacto positivo con sus recursos limitados para los beneficiarios de sus actividades.

Como estrategia vital para asegurar la sustentabilidad social de las OSC se debe diseñar un Modelo de Desarrollo Organizacional que sirva de guía para el crecimiento y evolución de la institución.

**1.1.-El rendimiento de una OSC:** Un primer mecanismo que se debe establecer es la creación de indicadores de crecimiento y desarrollo organizacional de la OSC.

**1.2.-Desarrollar metas y objetivos:** Las metas y los objetivos son el punto de partida de gestionar el rendimiento activamente. Describen lo que la organización quiere lograr

**1.3.-Establecer objetivos de rendimiento:** Los objetivos describen lo que la organización, un departamento, una función organizativa, un empleado etcétera deberían lograr dentro un periodo de tiempo predeterminado.

**1.4-Definir indicadores de rendimiento:** Los indicadores de rendimiento son una herramienta en el proceso de gestión del rendimiento. Se puede usar los indicadores claves de rendimiento para controlar el progreso hacia importantes metas y objetivos e iniciar actividades que cierran la brecha de rendimiento lo antes posible.

**1.5.-Cumplir con estándares externos de rendimiento:** Estándares externos de rendimiento se concentran en los procesos y sus resultados. Representan obligaciones legales o contractuales que una OSC tiene que cumplir o adoptar voluntariamente para hacer a la organización más profesional y probar a las partes interesadas que la OSC está bien gestionada.

**1.6.-Medir el rendimiento:** Una OSC tendrá que medir su rendimiento en diferentes niveles de la organización si quiere saber lo qué ha conseguido.

**1.7.-Identificar el rendimiento insuficiente:** Hay diferentes métodos para identificar los problemas actuales de rendimiento y también los problemas que la organización podría encontrar en el futuro.



**1.8.-Encontrar soluciones para el rendimiento insuficiente:** ¿Cómo se puede encontrar soluciones para los problemas de rendimiento identificados?. Es recomendable que los líderes y dirigentes de las OSC participemos en procesos de formación permanente y que nos acerquemos a los Centros de Acompañamiento y Fortalecimiento de OSC.

**1.9.-Benchmarking: Aprender de organizaciones bien gestionadas:** Se puede mejorar el rendimiento analizando cómo otras organizaciones gestionan sus procesos organizativos, especialmente aquellos que son considerados líderes en su ámbito de acción social o en un proceso específico.

Aquí cobra importancia el trabajo en Red de las OSC ya que las alianzas y articulaciones entre pares posibilita un mayor intercambio de experiencia y de las buenas prácticas.

### **¿Cómo contribuye el rendimiento a la sustentabilidad de una OSC?**

El rendimiento de una OSC tiene un impacto directo en su relación con donantes, usuarios y beneficiarios de su trabajo.

Una organización que es eficaz generará una imagen pública positiva. Podrá contratar personal de alta calidad y ganará nuevos donantes así como clientes para sus servicios.

Los donantes financiarán solamente esas organizaciones a largo plazo que manejen recursos financieros bien y consigan los objetivos de los proyectos financiados.

Los procesos organizativos eficientes y eficaces ayudan a lograr el equilibrio entre ingresos y gastos y de esta manera contribuyen a la viabilidad financiera de la OSC.

Los beneficiarios trabajarán preferiblemente con esas organizaciones que tengan un impacto positivo en el desarrollo humano y social.

## COMPONENTE ECONÓMICO DE LA SUSTENTABILIDAD DE LAS OSC

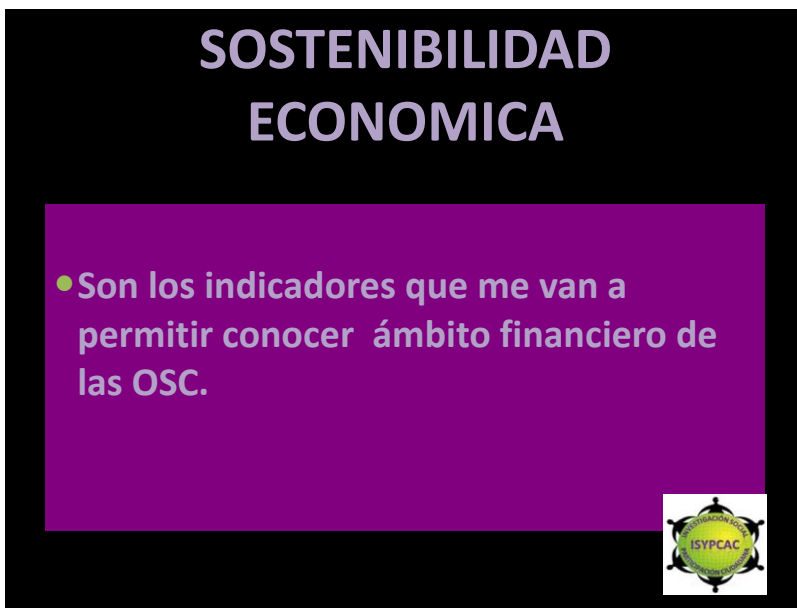


Fig.5. Sustentabilidad económica son los indicadores que nos permiten conocer el ámbito financiero de las OSC.

## LA SOSTENIBILIDAD ECONOMICA DE UNA OSC

No existe un modelo general y perfecto para el manejo de fondos de una OSC, todo depende de su objeto social, con cuanto personal operativo cuenta así mismo el número de voluntarios que colaboran con ella y el costo de las actividades de servicio que realiza, se debe considerar la cantidad de beneficiarios que reciben sus servicios.

También se debe tener en cuenta el entorno local donde se desenvuelve al igual que su infraestructura administrativa: Contar con oficinas equipada, con un plan de procuración de fondos, equipo dedicado a la procuración de fondos y logro de recursos, tener capacidad de diseñar presupuestos e implementar proyectos productivos que le permitan hacerse de recursos propios, también es necesario que tenga controles internos sobre su administración y aplicación de mecanismos de contraloría social con transparencia.

En todos los casos para establecer las estrategias para la recaudación de fondos se tendrá que responder a lo siguiente: ¿Qué procedimiento administrativo es apropiado para regular y controlar la gestión de la recaudación de los donativos? ¿Qué monto de donativos son necesarios? ¿Quiénes son los potenciales donantes? ¿Cómo se les puede solicitar un donativo? ¿Qué procedimientos son viables para efectuar las donaciones? ¿Quiénes solicitarán los donativos? ¿Qué montos de donativos son apropiados?

Para dar respuesta a las preguntas enunciadas, se requiere elaborar un proceso administrativo que proporcione la información necesaria para estructurar el plan de acción y por las características de las OSC.

Los indicadores de sostenibilidad financiera presentan pruebas: el nivel de la sostenibilidad financiera de una OSC ha cambiado desde que se tomó mediciones previamente. La sostenibilidad financiera en un momento específico es diferente del nivel previsto y si es así, en cuánto lo difiere?. Se han empezado todas las acciones previstas para mejorar o mantener la sostenibilidad financiera y el progreso

logrado hasta hoy?, Las acciones terminadas han conseguido los resultados previstos. Se ha hecho una actividad eficiente y eficazmente.

Si la calidad de los indicadores de sostenibilidad financiera es alta será más fácil convencer a otros (por ejemplo: donantes) que el nivel específico de sostenibilidad financiera se ha logrado efectivamente.

Para generar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades de procuración de fondos de las OSC, se tendrá que aplicar un modelo de administración profesional, puesto que las organizaciones no lucrativas son empresas sociales y, como toda empresa, requieren de procedimientos que garanticen una eficiente gestión, que necesariamente debe basarse en el proceso administrativo, el cual generará las condiciones de armonía entre los integrantes al especificar la autoridad y actividades que le corresponden a cada persona, además que proporcionará información necesaria a los administradores para una adecuada toma de decisiones.

El fortalecimiento de una organización, por medio de la procuración de fondos implica establecer una relación adecuada con los posibles donantes, la cual es conveniente iniciarla con un programa de financiamiento, el que permitirá a los miembros de una institución establecer estrategias y actividades para localizar donadores potenciales, estructurar la organización para la recaudación de fondos, programación de eventos o campañas de procuración de recursos, etc., para lo cual se aplicará la técnica del presupuesto por programas descritas enfocada a la procuración de fondos.

Los donadores normalmente realizan aportaciones para programas específicos, lo que significa, que se pueda verificar el impacto de la actividad realizada con sus recursos, es decir, te aportan para que se otorguen en servicios a los beneficiarios de la institución, pero no para gastos administrativos, lo que implica que se deben diseñar programas específicos para el financiamiento de los programas de conformidad con sus características.

Por otra parte en toda campaña de procuración de fondos, siempre se debe contar con materiales bien diseñados sobre el curriculum institucional, puesto que es la presentación de la OSC y representa una herramienta para lograr confianza en el posible donador.

## **AUTOGESTION FINANCIERA EN LAS OSC**

El objetivo principal de una Organización de la Sociedad Civil, como empresa social, es el de mejorar las condiciones de existencia de la comunidad sin afanes lucrativos, apuntan al mejoramiento permanente de la calidad de vida de sus beneficiarios a través de procesos de formación que fortalecen el capital social. El emprendimiento social busca resolver la necesidad social.

La empresa social surge como un nuevo actor que articula la creación simultanea de valor social y valor económico, busca el impacto social teniendo la estructura empresarial como medio y no como fin.

Una de las dificultades de las empresas sociales es que aparecen como respuesta a las necesidades urgentes que vive la sociedad y los dirigentes descuidan los aspectos de sustentabilidad económica por dedicarse al servicio social, de este hecho aparece la necesidad latente de saber combinar el trabajo de servicio a los demás y contar con los recursos necesarios para hacerlos.

Las estrategias de auto gestión financiera, son algunas de las formas que utilizan las OSC para procurarse ingresos que apoyen el cumplimiento de sus objetos sociales. El uso de estas estrategias constituye una respuesta a la problemática de conseguir recursos, donde las OSC se ven obligadas a recurrir por los escasos y limitados recursos de las instituciones gubernamentales y privadas especialmente entre los donantes nacionales, por su parte, muchas desconocen la existencia de fundaciones filantrópicas internacionales y si saben de ellas no cubren los requisitos que estos exigen para donar.

Por esa razón, algunas OSC se limitan a realizar actividades de corto y mediano plazo, debido a que no cuentan con los recursos suficientes y tampoco cuentan con especialistas en diseños de proyectos que les apoyen en esta parte. Lo anterior las lleva a ser víctimas de gente inescrupulosa que se aprovecha de la situación cobrándoles altos porcentajes por elaborarles sus proyectos.

Dependen en su mayor parte de financiamientos a corto plazo para cada uno de sus proyectos, lo que les impide orientar su atención al desarrollo estratégico a largo plazo. Por medio de la autogestión financiera, las OSC tienen la posibilidad de aumentar su capacidad de acción e independencia en el largo plazo, puesto que la generación de recursos propios les permitirá complementar el apoyo de los donantes públicos y privados.

El ingreso proveniente de la autogestión financiera, puede permitirle a las OSC financiar actividades que con frecuencia no pueden apoyar con las fuentes tradicionales de ingresos, como son los gastos operativos. No se trata de abandonar las formas que ha logrado de financiamiento sino de buscar alternativas que les permitan generar sus propios recursos a través de emprendimientos que las lleven a la sostenibilidad sin depender tanto de los donadores externos. Por medio de la autogestión financiera muchas organizaciones se han consolidado institucionalmente, puesto que han desarrollado habilidades para generar nuevos ingresos y determinar el curso de su trabajo, con menos presión por parte de los donantes.

Además, cuando las actividades comerciales de las OSC se desarrollan de una manera socialmente responsable, pueden ayudar a crear una economía alternativa, más sensible a las necesidades de las comunidades locales, pequeños productores y personas de bajos ingresos. Al comprar productos y servicios vendidos por las OSC, los consumidores están promoviendo su misión y al mismo tiempo contribuyen a crear un mundo más equitativo y sustentable.

Las principales actividades de autofinanciamiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil incluyen:

- **Cuotas de los asociados:** obtención de recursos mediante las cuotas voluntarias que pagan los socios como donación.

- **Obtención de recursos por servicios:** conseguir recursos a través de servicios como capacitación, consultoría, terapias. Se trata de aprovechar la experiencia que tiene la organización para lograr fondos a su favor., cuando se prestan servicios a clientes del sector

- **Venta de productos:** Otra forma de adquirir recursos es a través de la venta de productos, existe una variedad de mercancías que pueden ser comercializadas y que vayan de acuerdo al objeto social de la organización, por ejemplo libros, playeras estampadas, productos alimenticios.

Generar sus propias ganancias por medio de la venta de productos y servicios es la alternativa principal para organizaciones que quieren reducir su dependencia en donaciones y subvenciones.

- **Tecnología Social.** Se pueden obtener ganancias generar ingresos por concepto de la propiedad intelectual, sus manuales, programas de capacitación, modelos de intervención o metodologías.

Las OSC realizan actividades de autogestión financiera con el objeto principal de fortalecer sus recursos financieros y de impulsar su acción social. Ante este hecho, existe la posibilidad que la organización realice su labor social a través de la autogestión financiera, con las ganancias obtenidas y contar con recursos disponibles para el trabajo social. Un ejemplo de esto es una organización de que atiende discapacitados y abre un restaurante y utiliza las ganancias para financiar los proyectos de atención médica. Esa actividad eventualmente puede considerarse no relacionada con la misión.

Otras OSC pueden interesarse en usar la estrategia de autogestión financiera para promover su misión social. Un ejemplo es el de una OSC cuya misión social es ofrecer capacitación en carpintería e inserción laboral a personas rehabilitadas por consumo de alcohol y

que vende los productos que los beneficiarios producen, con el fin de pagar los costos de los materiales y sus sueldos. Esta actividad se considera relacionada con la misión.

Los ejemplos anteriores, permiten ilustrar que las metas financieras y sociales que motivan a las OSC a desarrollar actividades de procuración de fondos, pueden ir acordes a sus actividades y al mismo tiempo ser sustentables.

### ¿Cuáles son los beneficios de autofinanciación para una OSC?

a) Fuentes diversificadas de ingresos reducen la dependencia de la financiación por donantes y las que subvencionan OSCs.

b) Se puede usar sus ingresos para cubrir gastos que los donantes u otras fuentes de fondos no pagan o solamente en parte.

Ejemplos: Gastos de la administración de proyectos. Gastos de la administración general (ej. contabilidad, recaudadores de fondos).

c) Se puede usar sus ingresos para soportar programas que no son populares entre los donantes y las que subvencionan.

d) Su organización adquiere competencias y experiencias adicionales debido a operaciones en un ambiente competitivo.

Ejemplos: Investigación de mercados. Mercadotecnia. Gestión de rendimiento.

e) Su OSC refuerza su relación con esas comunidades que se beneficiarán de sus actividades (ej. debido a generar empleo).

f) Se puede mejorar su imagen pública si sus actividades de autofinanciación reciben cobertura favorable en los medios de comunicación

### ¿Cómo puede una OSC desarrollar las ideas de autofinanciación?

**Paso 1:** Estudie las relaciones existentes de su organización: ¿Quién podría ser un cliente en el futuro?

**Paso 2:** Identifique otros posibles clientes (sin relación con su OSC por el momento).

**Paso 3:** Identifique lo que su organización hace bien (su capacidades principales).

**Paso 4:** Valore si su organización está preparada para generar ingresos



**Paso 5:** Identifique activos tangibles e intangibles los cuales se podría usar para actividades comerciales

**Paso 6:** Evalúe cómo responderían sus donantes si implementará un proyecto de autofinanciación.

**Paso 7:** Genere ideas para autofinanciación durante sesiones de lluvia de ideas con los asociados y beneficiarios.

**Paso 8:** Prepare una lista de ideas para autofinanciación, aclare las ideas vagas y elimine a aquellas que son poco prácticas.

### **¿Cómo se puede escoger la idea más prometedora?**

**Paso 1:** Examine las ideas para autofinanciación según los siguientes criterios: ¿La idea corresponde bien a nuestro plan estratégico? ¿La idea corresponde bien a nuestra misión? ¿Usaríamos nuestras capacidades principales? ¿Serviríamos a clientes principales? ¿Podrían pagar los clientes? ¿Podríamos generar beneficios?

**Paso 2:** Escoja las ideas que se podrían estudiar en más detalle.

**Paso 3:** Lleve a cabo un análisis preliminar rápido del mercado de cada idea.

**Paso 4:** Identifique la idea más prometedora para un estudio exhaustivo (basado en el paso 3)

### **¿Cómo se puede determinar la probabilidad del éxito?**

**Paso 1:** Analice mercados, clientes y competidores.

**Paso 2:** Analice qué requisitos tiene que cubrir la organización

**Paso 3:** Cree un presupuesto de gastos del primer año (incluyendo gastos de puesta en marcha)

**Paso 4:** Calcule cuánto tiene que vender anualmente para cubrir todos gastos involucrados.

**Paso 5:** Determine si tiene sentido continuar su análisis. Continúe con el paso 6 si este es el caso.

**Paso 6:** Prepare proyecciones financieras detalladas por lo menos 3 años.

**Paso 7:** Determine cómo podrían afectar diversos riesgos al éxito financiero.

## **EJEMPLOS DE ACTIVIDADES DE AUTO FINANCIAMIENTO POR OSC**

### **1. Ventas de productos por OSCs individuales.**

- Aparatos ortopédicos y prótesis.
- Granos y cereales.
- Construcción de viviendas sociales.
- Zapatos, carne, fábrica de productos lácteos y productos de seda...
- Anticonceptivos
- Comida y bebidas en un restaurante o comedor.
- Artículos diversos (mini- mercado)
- Billeteras y artículos tejidos.
- Carne de alpaca
- Publicaciones
- Camisetas
- Fotografías artísticas
- Productos de panadería

### **2 Ventas de servicios por OSCs individuales.**

- Rehabilitación y servicios médicos.
- Programas de salud...
- Visitas guiadas para turistas, eventos y producciones teatrales.
- Entrenamiento relacionado a micro-financiación y servicios de consulta.
- Servicios de impresión.
- Circo y clases payaseando.
- Ecoturismo
- Formación en el uso, apoyo técnico, mantenimiento y reparación de equipo de tecnologías de la información para personas ciegas
- Servicios de planificación de la utilización del suelo para comunidades rurales
- Clases de idiomas, Traducciones
- Formación en desarrollo de recursos.
- Servicios de empleo.

## **¿Cuáles son las barreras de autofinanciación que una OSC debe enfrentar?**

- Documentos de constitución de la organización o condiciones en contratos con un donante importante prohíben actividades de autofinanciación.
- Conflictos entre la misión de la organización y sus valores principales por un lado y generar ingresos por otro lado.
- La OSC pierde su estado de impuesto especial u otras ventajas concedidas por las autoridades si las actividades de la empresa están apartadas a su misión y éstas exceden cierto nivel.
- Un impacto negativo en una actividad importante.
- Ninguna aceptación en la organización de trabajar con fines lucrativos y según principios de gestión profesional.
- Riesgos y la incertidumbre relacionadas con las actividades con fines lucrativos las cuales perciben miembros de la OSC.
- Inquietudes con respecto a que pasaría con la imagen pública si la OSC comienza vender productos y servicios.
- Experiencia insuficiente en planificación y gestión.
- Problemas de financiar el desarrollo de la capacidad organizativa y la fase de puesta en marcha.

## **¿Cómo se pueden superar las barreras para generar ingresos por productos y servicios vendidos?**

Es posible que una Organización de la Sociedad Civil realice las siguientes acciones:

- Reconsidere sus documentos organizativos. Determine si deben ser modificados admitiendo actividades con fines lucrativos porque promueven las metas principales.
- Reconsidere su declaración de misión y los valores principales de la organización. Determine si se debería modificar la misión y/o los valores de forma que admiten actividades con fines lucrativos porque éstos promueven las metas principales de la OSC.

- Hable con su donante y trate de convencerlo de que las actividades de autofinanciación no afectarán negativamente el programa que financia.
- Limite sus ventas según las reglas de impuesto. Por otra parte se podría considerar fundar una unidad organizativa independiente con fines lucrativos.
- Evalúe si las implicaciones negativas esperadas por sus proyectos actuales no son más que compensadas por lo que la organización puede hacer con los ingresos para sus beneficiarios en el futuro.
- Defina acciones que minimizarán los impactos negativos.
- Pruebe convencer a los empleados que sus preocupaciones sobre riesgos, incertidumbres y la imagen pública son infundadas.
- Explique a los miembros de la organización que desarrollar la auto financiación ayuda a lograr la misión.
- Explique a los empleados que desarrollar la autofinanciación es esencial para la supervivencia de la OSC a largo plazo.
- Desarrolle planes para gestionar riesgos e incertidumbres de autofinanciación.
- Reemplace a miembros del personal que no acepten la decisión final de comenzar con ventas de productos y servicios.
- Comunique a donantes, a comunidades y a otras partes interesadas externas así como al público en general las razones para comenzar con autofinanciación.
- Desarrolle programas de desarrollo de capacidades que cierran las brechas de capacidad identificadas.
- Emplee a personal pagado y use voluntarios con experiencias y competencias que sus empleados actuales no las tienen.
- Pida a filántropos que financien programas de desarrollo de capacidades y la fase de puesta en marcha.

## **DIVERSIFICACIÓN DE INGRESOS DE LAS OSC**

Según Lee Davis y Nicole Etchart, en "Profits for Nonprofits" (NESsT: Budapest, 1999) señala: "Para ser más sustentables las OSC no sólo necesitan una variedad de fuentes de financiamiento, sino también una variedad de tipos de financiamiento adecuados a sus necesidades y etapas de desarrollo."

La diversificación de ingresos son actividades que reducen la dependencia de: Un tipo específico de ingresos (por ejemplo: donaciones, ventas de un producto o servicio específico). Un donante o fuente individual de subvenciones. Un país que es la única o la principal fuente de financiación. Moneda en la que la mayoría o todos los fondos están pagados.

Para asegurar la sustentabilidad de una OSC ésta debe tener diversas alternativas de ingresos económicos. Hay numerosas opciones para una organización que quiere asegurar fuentes de ingresos fiables y diversas.

El principal propósito de la diversificación de ingresos es reducir la amenaza de que una retirada de financiación, obligue a la organización a terminar su trabajo permanente, incrementar la confiabilidad a largo plazo de que la OSC generará los ingresos necesarios, generar ingresos que se pueden usar sin restricciones (por ejemplo: cubrir gastos de administración), la organización puede financiar proyectos según sus propias prioridades y no según las prioridades de un donante y podría decir no en el futuro a algunas fuentes de ingresos que no formen parte plenamente de sus valores.

La dependencia de las OSC a fuentes específicas de ingresos, las hace vulnerables, por lo que es necesario considerar que en los planes de procuración de fondos se debe buscar autonomía financiera, lo que implica que sus ingresos sean de diversas fuentes, para que su existencia no dependa de la voluntad de un número reducido de patrocinadores, y que sus decisiones se tomen de conformidad con sus fines sociales y no por intereses externos.

Lo descrito representa otro reto a superar por las OSC en su búsqueda de la sustentabilidad, puesto que en muchas de las ocasiones, los donantes condicionan sus aportaciones para que se apliquen a sus intereses, y entonces los administradores se encuentran en el dilema de aceptar las donaciones para fines diferentes a la organización, o bien, no aceptar los recursos, para no desviar la actuación de la organización de su misión.

De lo planteado, se desprende que para sustentabilidad de las OSC se hace necesario generar esquemas de financiamientos con actividades propias, y con donaciones de muchas fuentes.

Las opciones de una OSC que quiere diversificar sus ingresos son: recaudar fondos a nivel internacional, recaudar fondos a nivel nacional y el auto financiamiento?

**Recaudar fondos a nivel internacional:** Hay numerosas maneras de recaudar fondos a nivel internacional en muchos países diferentes del mundo. Ejemplos: Bancos de desarrollo internacionales, Departamentos o Agencias de Desarrollo Internacional: de Reino Unido, España etc. Fundaciones Internacionales: Fundación W.K. Kellogg (Estados Unidos). ONGs internacionales y Donantes de otros países: donando en línea

### **Ejemplos de sitios web de organizaciones que dan fondos**

Department for International Development, Who we work with, Civil Society, at: <http://www.dfid.gov.uk/About-DFID/Who-we-work-with1/Civil-society/>

W.K. Kellogg Foundation, Grants database, at: <http://www.wkkf.org/grants/grants-database.aspx>

World Bank, Funding resources for Civil Society Organizations, at: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/CSO/0,,contentMDK:20716284~pagePK:220503~piPK:220476~theSitePK:228717,00.html>

**Recaudar fondos a nivel nacional:** Se puede también recaudar fondos a escala nacional, por ejemplo de: Instituciones gubernamentales, Embajadas, Empresas que operan a nivel nacional, Fundaciones que operan a nivel local nacional, Inversores sociales que operan a nivel nacional, Asociaciones de servicio (por ejemplo: el Club de Leones) y el público nacional en general.

**Autofinanciación:** Una alternativa adicional es la autofinanciación, por ejemplo por medio de: Ventas de productos y/o ventas de servicios. Participar en las licitaciones del gobierno y del sector privado.

## ADECUADA GESTIÓN FINANCIERA

Al decir de Ackerman: “Para el manejo de fondos del tercer sector, no hay un modelo general, puesto que depende sus fines sociales, cantidad de empleados y voluntarios, sus beneficiarios, el entorno local tanto económico como social en que se desarrolla, la infraestructura administrativa” (Ackerman John M. y Sandoval, Irma Eréndira, “Leyes de acceso a la información en el mundo” Colección Cuadernos de Transparencia, No. 7. Instituto Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental, México, 2005).

La gestión financiera es una función de gestión que es responsable de la salud financiera de una organización. Sus tareas principales son planificar, preparar presupuestos y controlar el uso de recursos financieros así como mantener documentos de las transacciones financieras

La gestión financiera debe cumplir con estándares de "Buenas prácticas" si una organización quiere conseguir su viabilidad financiera a largo plazo.

Los tipos de recursos financieros gestionados por una OSC son: Las Subvenciones, las donaciones, los ingresos de ventas de productos y servicios y las reservas de los años previos.

### ¿Cuáles son las características de una buena dirección financiera aplicada a una OSC?

**1. El sistema de contabilidad:** Este debe proveer la información en una forma relevante, correcta, comprensible, completa, coherente y actualizada. Cumple las expectativas o los requisitos del entorno exterior (por ejemplo: auditores, donantes).

**2. Políticas financieras que cubren las principales actividades de la gestión financiera:** Constan de los principios y las pautas de conducta organizativa para: Cumplir con los requisitos legales y satisfacer las características de una buena gestión financiera.

**3. Procedimientos financieros:** Que describen lo que los empleados tienen que hacer para implementar políticas financieras (por ejemplo: una lista de las actividades requeridas para llevar a cabo una tarea específica).

**4. Formularios estándares:** Que aseguran que todos los directivos y asociados comprenden y sigan los procedimientos financieros.

**5. Planes de trabajo:** Que programan las tareas principales de la gestión financiera (por ejemplo: preparación de informes, presupuestos, auditorías) y documentan los plazos.

**6. Asociados y colaboradores con las necesarias competencias y conocimientos:** La OSC debe proveer la capacitación del personal en estos importantes aspectos y/o contar con asesores externos.

## **IMPORTANCIA DE LA CAPACIDAD ORGANIZATIVA PARA LA SUSTENTABILIDAD ECONÓMICA**

“Las principales dificultades que se observan para lograr una eficiente gestión en la procuración de fondos para las OCS, se encuentran: el enfoque político del financiamiento estatal; la falta de transparencia; la informalidad jurídica de las OCS; la insuficiente autonomía financiera y la debilidad de la estructura administrativa.” (Leal Trujillo Jesús, Tapia Álvarez Mónica, Verduzco Verduzco María Isabel. -Transparencia e imparcialidad en la Asignación de fondos del Programa de Coinversión Social a las organizaciones de la sociedad civil. Ed. Alternativas y Capacidades, A.C.)



La capacidad organizativa es importante porque una organización solamente puede ser exitosa en recaudar fondos de autofinanciación cuando cumple las expectativas de sus donantes y clientes.

Nos dice John Ackerman en su obra “Leyes de acceso a la información en el mundo”: “Para generar la eficiencia, eficacia y economía en las actividades de procuración de fondos de las OSC, se tendrá que aplicar un modelo de administración profesional, puesto que las organizaciones no lucrativas son empresas sociales y, como toda empresa, requieren de procedimientos que garanticen una eficiente gestión, que necesariamente debe basarse en el proceso administrativo”.

Donantes y otros que contribuyen con una suma significativa de dinero quieren asegurarse de que su dinero sea bien gastado. Esperan que la OSC: Logre los objetivos de desarrollo de una manera eficiente y eficaz y controle el progreso hacia objetivos de desarrollo e informarles con regularidad.

Para satisfacer estas expectativas de los donantes la OSC necesitará varias capacidades. Estas capacidades ya existen o la organización debe desarrollarlas antes de ponerse en contacto con donantes, las que subvencionan y clientes. Entre estas capacidades son: Personal competente en todos los niveles. Un ambiente de trabajo que facilite trabajar en conjunto de una manera enfocada. Un entorno externo que provea recursos de calidad correcta de una manera segura.

Además la OSC necesitará sistemas financieros que permitan que se pueda documentar y controlar los ingresos y gastos.

## **MECANISMOS Y ESTRATEGIAS EN RELACIÓN CON EL COMPONENTE ECONÓMICO DE LA SUSTENTABILIDAD DE LAS OSC**

Según Mauricio Guerrero, “Las estrategias de generación-gestión de recursos deben adaptarse a cada OSC y/o iniciativa de manera particular como traje a la medida. No existen fórmulas pre-establecidas que sirvan a todas las organizaciones... En general, la

tarea está condicionada por las temáticas en las que cada entidad trabaja, sus actividades, su marco político-ideológico y su ámbito geográfico de actuación, y quienes se involucran en la causa.” (Guerrero Mauricio. “Movilización de recursos para lograr la sustentabilidad de nuestra causa.” 2012. CMS Consultores).

“En una economía donde hay un grado tan alto de informalidad, la deducibilidad de las donaciones pierde parte de su impacto como incentivo.

Lo anterior refuerza el argumento de que las organizaciones necesitan desarrollar nuevas estrategias para enfrentar este ambiente hostil en el que se desenvuelven, pero también que es precisamente por la magnitud de los retos que es más importante avanzar en aquellas áreas donde sí es posible efectuar un cambio en el corto plazo, y que las ayudarían a fortalecerse para enfrentar y cambiar el difícil entorno en el que realizan su labor”. (Michael D. Layton, “¿Cómo se paga el capital social?: El caso de México”. Foreign Affairs en español, volumen 6).

**1.-Viabilidad financiera de la OSC:** El término viabilidad financiera se refiere a la habilidad de una organización de asegurar fuentes de ingresos fiables y diversas tanto como para mantener ingresos y gastos en balance y de pagar sus facturas a corto, mediano y largo plazo.

También se usa el término “sostenibilidad financiera” en este contexto. Organizaciones que quieren lograr viabilidad financiera y mantenerla necesitarán estrategias, procesos y procedimientos que apoyan a conseguir este objetivo.

**Indicadores de sostenibilidad financiera:** Los indicadores proveen pruebas del nivel de sostenibilidad financiera que una OSC ha conseguido. También son herramientas para controlar actividades que se concentran en mejorar la sostenibilidad financiera.

**Buena gestión de subvenciones:** Las organizaciones que quieren recibir subvenciones continuamente deben gestionar las subvenciones recibidas de manera profesional.

Una subvención es un tipo de financiación externa proporcionada por: Instituciones y organizaciones como la Unión Europea, Departamentos de gobiernos nacionales (por ejemplo: el ministerio de relaciones internacionales de los Países Bajos), Fundaciones (por ejemplo: la Fundación Ford) o Bancos de desarrollo internacionales (por ejemplo: Banco Asiático de Desarrollo).

La subvención sirve para cofinanciar proyectos o programas que aspiran a conseguir objetivos específicos sociales o ambientales. Normalmente para recibir una subvención una OSC tendrá que preparar una propuesta de solicitud de subvención. Después de aprobar una propuesta de subvención, se firmará un acuerdo escrito por ambas partes que especifica las condiciones de la subvención.

Las subvenciones son una fuente importante de financiación para muchas OSC's y la buena gestión de subvención asegura que una organización también será en el futuro considerada como un destinatario potencial de fondos. Por eso, es una actividad esencial mantener la sostenibilidad financiera.

“El fortalecimiento de una organización, institución o programa por medio de la procuración de fondos implica establecer una relación adecuada con los posibles donantes, la cual es conveniente iniciarla con un programa de financiamiento, el que permitirá a los miembros de una institución establecer estrategias y actividades para localizar donadores potenciales, estructurar la organización para la recaudación de fondos, programación de eventos o campañas de procuración de recursos, etc., para lo cual se aplicará la técnica del presupuesto por programas descritas enfocada a la procuración de fondos”. (Campillo Carrete, Beatriz, Leal Trujillo, Jesús y otros. “Transparencia e imparcialidad en la Asignación de fondos del programa de Coinversión Social a las organizaciones de la sociedad civil” Ed. Alternativas y Capacidades, A.C)

**Gestionar el efectivo:** El efectivo es dinero a mano o en el banco que se puede usar inmediatamente para pagar facturas, sueldos, etcétera. Gestionar el efectivo involucra: Planificar los flujos de efectivo. Controlar los flujos de efectivo. Informar sobre los flujos

de efectivo. Decidir cómo se usa el efectivo excedente. Decidir cómo se elimina un déficit del efectivo. Decidir cómo se elimina la escasez de efectivo que ocurre frecuentemente

Una organización puede adoptar medidas para mejorar su habilidad de pagar las facturas de una manera proactiva. También puede elegir entre alternativas para cerrar un déficit de tesorería.

**Gestionar gastos:** Gestionar sus gastos le ayudará a la OSC a mantener ingresos y gastos en balance. Para lograr este objetivo se debe planificar, monitorear y reducir gastos.

Es frecuente observar que dentro de las OSC, que no operan con estructuras solidas de administración, lo que repercute en falta de coordinación, como es el caso de quienes procuran los fondos y quienes los administran, puesto que entre ellos desconocen en gran medida la importancia y el manejo del otro, lo que representa un problema de organización administrativa.

Adicionalmente, hay un problema aún mayor: existen diferencias entre los que hacen el trabajo de servicio a la gente y los que promueven y administran el dinero; en otras palabras: hay quienes gastan el dinero sin cautela y quienes lo buscan y cuidan. Es necesario relacionar a todo el personal de la entidad social con una correcta coordinación en las responsabilidades y en el manejo de los recursos del organismo, puesto que es preciso reconocer que todas y cada una de las actividades de la institución cuestan esfuerzo, tiempo y dinero, y se debe tener una correcta administración financiera que garantice la eficiencia en la procuración y aplicación de los recursos.

Se requiere de un instrumento de gestión para promover la transparencia y la rendición de cuentas, Indicadores de Institucionalidad y Transparencia, el cual refleje el nivel de desarrollo institucional de la organización.

**Acumular fondos de ahorro de reserva:** Fondos de reserva constan de dinero que una OSC destina a garantizar su operación a futuro o para ampliar sus programas o acción social.

Los fondos de reserva tienen varios propósitos. Ellos sirven para:

1. Pagar gastos imprevistos y anormales (ej. avería de una máquina clave).
2. Compensar las demoras en pagos de donantes y clientes.
3. Compensar pérdidas de ingresos causados por ventas de productos y servicios insuficientes.
4. Dar tiempo a la organización de ajustarse a circunstancias cambiantes.
5. Aprovechar las oportunidades imprevistas en los planes organizativos.
6. Pagar gastos de actividades no financiadas por donantes.
7. Proveer los fondos necesarios para el momento cuando la organización cierra

### ¿Cómo se puede acumular fondos de reserva?

**Paso 1:** Haga de la acumulación de fondos de reserva un objetivo financiero de la organización. Establezca políticas adecuadas.

**Paso 2:** Genere ingresos que se puedan utilizar sin restricciones.

- Recupere algunos gastos o los gastos totales de sus servicios.
- Venda productos y servicios para generar ingresos.
- Recauda fondos para propósitos generales (no vinculados a un proyecto).
- Miembros contribuyen a los fondos de reserva.
- Acumule una parte de los ingresos generados por fondos de dotación.
- Pregunte a los donantes si ayudarán a la organización a acumular fondos de reserva.
- Verificar con los donantes si algunas partes de los fondos no gastados pueden ser retenidos.

**Paso 3:** Gestione gastos para crear un excedente.

**Rendición de Cuentas:** La capacidad de las OSC de rendir cuentas representa un factor de fortaleza, puesto que da confianza a los donadores sobre el adecuado destino de sus aportaciones, y también proporciona información que contribuye a tomar decisiones acertadas para administrar los recursos de la organización.

De lo planteado, se desprende que la transparencia y la eficiencia administrativa siempre impacta en la percepción social acerca del adecuado desempeño institucional, en virtud que permite mostrar el logro de los objetivos, así como el correcto uso de los recursos; y en situación contraria, los donadores pueden cancelar sus aportaciones, y por otra parte el gobierno además de retirar los subsidios, puede fincar responsabilidades a los dirigentes de las organizaciones. Por eso es recomendable que las OSC cubran su componente social adecuadamente con un organigrama donde estén identificadas las áreas de responsabilidad en lo operativo, administrativo y que eso se encuentre escrito en manuales de procedimientos.

A diario vemos experiencias de organizaciones del tercer sector que han obtenido recursos del gobierno y han hecho mal uso de los mismos, lo que ha dañado seriamente la imagen institucional ante la sociedad, repercutiendo en la credibilidad de los ciudadanos sobre su quehacer social.

“La capacidad de las OSC de rendir cuentas representa un factor de fortaleza, puesto que da confianza a los donadores sobre el adecuado destino de sus aportaciones, y también proporciona información que contribuye a tomar decisiones acertadas para administrar los recursos de la organización”. (“Married to the Job”, Nota de Sara Silver en The Financial Times, Viernes 30 de enero de 2004. P 15.; y “Donativos de ida y vuelta, estrategia de Vamos México” Nota de Enrique Méndez y Roberto Garduño La Jornada, Viernes 18 de junio de 2004.

**COMPONENTE ECOLOGICO  
DE LA SUSTENTABILIDAD  
DE LAS OSC**

## UN ENFOQUE TRASCENDENTE

En relación al componente ecológico, encontramos que las OSC realizan un importante papel en el mejoramiento de la calidad de vida de la población. Jorge Alonso (1996) en su obra “La sociedad civil en óptica gramsciana” señala: “No es posible menospreciar la labor que las organizaciones de la sociedad civil han desempeñado en torno al abatimiento de la pobreza y la exclusión, en torno a problemas de salud, educación, bienestar, a favor de la ecología, la seguridad pública, los derechos humanos, la equidad de género y la democracia, entre otros muchos procesos sociales más”.

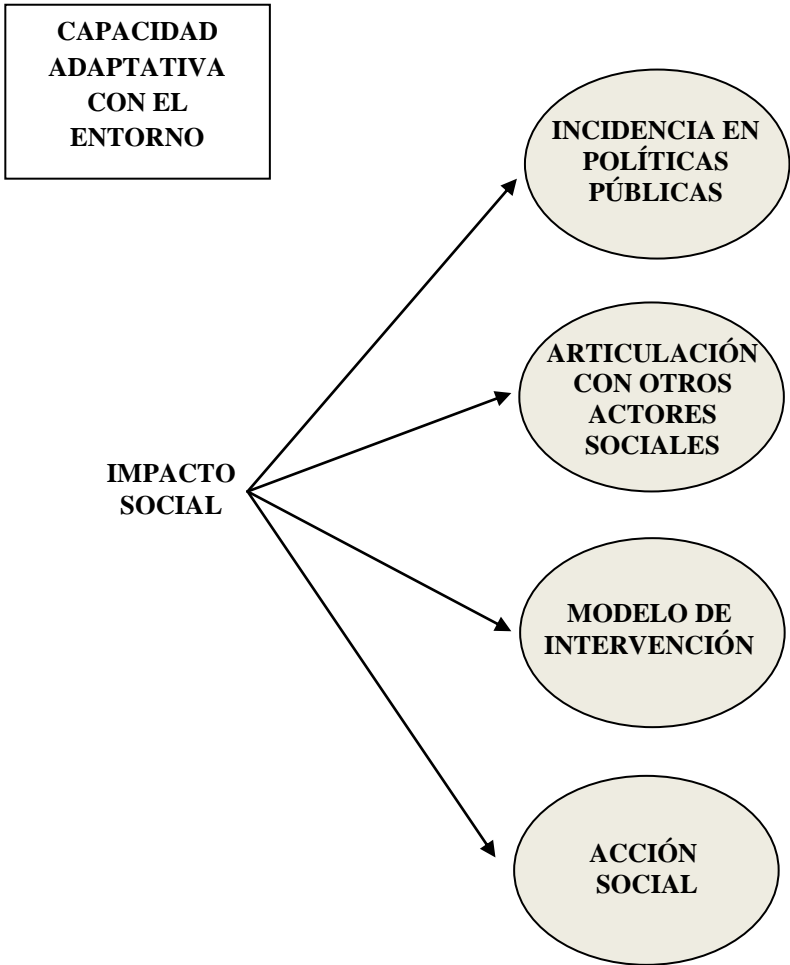
La gran diferencia de la acción social de las Organizaciones de la Sociedad Civil, con el primer sector (gubernamental) caracterizado por “el despilfarro de recursos” y el segundo sector (empresarial con ánimo de lucro), caracterizado por “contaminación de los recursos” es su filosofía de preservar la calidad de la vida, tanto en la existencia de los seres humanos como de su entorno.

La sostenibilidad y la sustentabilidad de las OSC deben estar siempre acordes con el bienestar de la población y la garantía de preservar las mejores condiciones de vida para las futuras generaciones. Es así, como la búsqueda de la justicia social se ve entrelazada con la atención de la integridad ecológica.

La puesta en práctica de los principios sociales del tercer sector (ayuda mutua, servicio, fraternidad, solidaridad, confianza) deben repercutir en la necesaria mejora de las condiciones socio económicas, culturales y ambientales para un bienestar integral de la población.



**SUSTENTABILIDAD ECOLÓGICA DE UNA OSC**



**BASE: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

## CAPACIDAD ADAPTATIVA DE LA OSC CON EL ENTORNO

“La sociedad Civil organizada se enfrenta a ciertas limitantes... El problema central que se plantea es la existencia de Actores sociales débiles y desarticulados para promover el desarrollo social de los grupos vulnerables...” Causas del problema: A.- Prácticas auto gestivas limitadas. B.- Mecanismos limitados de participación ciudadana. C.- Sinergias limitadas entre Actores Sociales. D.- Limitado desarrollo institucional. E.-Recursos financieros y materiales limitados. (Diagnóstico de la situación de los Actores Sociales que promueven el desarrollo social. Secretaría de Desarrollo Social. 2012. PDF disponible en internet en: [http://www.indesol.gob.mx/work/models/web\\_indesol/Template/3/1/pdf/diagnosticoPCS.pdf](http://www.indesol.gob.mx/work/models/web_indesol/Template/3/1/pdf/diagnosticoPCS.pdf))

El componente Ecológico se refiere a la capacidad de sobrevivencia, adaptabilidad y relación armónica de la organización con su entorno.

Las OSCs operan en un entorno macro que es complejo y cambia rápidamente. Desarrollar su capacidad de adaptación organizativa ayudará a una OSC a enfrentarse con estas condiciones dinámicas. Señala Paul Lawrence que: “El entorno en el que vivimos es cada vez más dinámico y complejo, por lo cual, en vías de abordarlo y poder operar en él, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) han transformado la naturaleza de su gestión, alterando las formas estructurales que las identificaban (cómo su carácter misional, y desestructurado), optando por estructuras que traen un planteo de gestión más profesional” (Organización y Ambiente 1976).

Las actividades involucradas en el proceso der desarrollo incrementará la habilidad de la organización y el estado de preparación para:

- Hacer cambios internos a tendencias y a asuntos emergentes en el entorno organizativo en una fase temprana.

- Enfrentar mejor y recuperarse rápidamente de eventos de alto impacto.
- Sobrevivir a fases económicas difíciles.
- Aprovechar las oportunidades cuando ocurran.
- Influir en algunos componentes del entorno a favor de la organización.
- Conseguir el cambio de una manera eficaz y eficiente.

### **Cómo identificar problemas en la capacidad adaptiva**

Una OSC podría usar una herramienta de evaluación ya preparada o diseñar su propia evaluación basándose en sus necesidades específicas. La evaluación se concentrará en la identificación de habilidades ya existentes que hacen una organización adaptable.

La herramienta de evaluación diseñada por la Fundación M. Casey evalúa los siguientes aspectos de la capacidad adaptiva:

- a.- Planificación estratégica.
- b.- Evaluación: Medición del rendimiento
- c.- Evaluación: Aprendizaje organizativo.
- d.- Uso de datos de investigación para soportar la planificación de programas & de defensa.
- e.- Relevancia de programas e integración.
- f.- Desarrollo de nuevos programas.
- g.- Monitoreo de programas de otras organizaciones.
- h.- Evaluación del entorno externo y de las necesidades de comunidades.
- i.- Influencia en la formulación de políticas.
- j.- Asociaciones y alianzas.
- k.- Presencia y prestigio en la comunidad.
- l.- Participación de beneficios.
- m.- Otros diversos aspectos.

### **¿Qué puede una OSC hacer para desarrollar su capacidad adaptiva?**

En primer lugar, una OSC sustentable debe desarrollar la habilidad de identificar amenazas y oportunidades en una fase temprana.

La organización debe tener la habilidad para:

- Escanear y monitorear el entorno macro.
- Monitorear y evaluar tendencias y asuntos emergentes en el entorno micro y macro.
- Analizar escenarios que la organización podría enfrentar en el futuro.
- Monitorear el rendimiento.
- Llevar a cabo evaluaciones organizativas regularmente.
- Analizar su entorno competitivo regularmente.
- Mantener un estrecho contacto con partes interesadas.
- Cooperar y colaborar con otras OSCs.

En segundo lugar, se deben crear condiciones favorables dentro de la organización para el cambio e innovación, para lo cual deben enfocarse en:

- Liderazgo en asuntos estratégicos.
- Conocimientos, destreza y actitudes de miembros del personal.
- Procesos flexibles, estructuras, políticas y procedimientos.
- Enlaces entre la organización y su entorno.

Ejemplos de acciones estratégicas, pueden ser:

a) Asociar y emplear personal con diversas características y experiencias personales quienes tienen un modo de pensar positivo en relación al cambio en todos los niveles de la organización.

b) Asociar y desarrollar líderes y dirigentes quienes consideran el desarrollo y mantener la capacidad adaptiva como una meta fundamental organizativa.

c) Crear conciencia sobre la interdependencia entre su organización y el entorno micro-/macro- social.

d) Crear una cultura organizativa acorde con los principios del tercer sector, la cual apoya:

- Debates abiertos e ideas diferentes de la norma o lo convencional.
- El intercambio de ideas y conocimientos en la organización y con el mundo externo.
- El desarrollo y la prueba de nuevas ideas.
- Búsqueda proactiva para información en relación a evoluciones que pueden afectar a la organización.
- Aprender (por ejemplo: de otros en la organización, de evaluaciones, de buenas prácticas fuera de la organización).
- Cambio proactivo que propicie la investigación y la innovación.
- Trabajo en equipo que posibilite el intercambio de experiencias y el aprendizaje colectivo.

e) Desarrollar competencias generales y específicas de gestión necesarias para adaptarse e innovar:

- Técnicas de futuras investigaciones.
- Técnicas que ayudan a identificar, analizar y solucionar problemas.
- Gestión de cambios.
- Gestión de conocimientos.
- Gestión de riesgos.
- Gestión de situaciones de crisis.
- Planificación estratégica.

f) Proveer recursos (financieros, personal) para probar ideas innovadoras.

g) Descentralizar procesos de cambio (enfoque de abajo hacia arriba).

h) Dar flexibilidad con respecto a cómo los asociados y colaboradores consiguen sus objetivos e implementan sus planes de trabajo.

i) Proveer incentivos que fomentan el personal a ser flexible e innovadora.

j) Utilizar el mundo exterior y aprovechar la acción social para generar nuevas ideas para su organización.

k) Evitar tomar decisiones que reduzcan la habilidad de adaptación cuando sea necesario.

l) Diversificar y equilibrar sus orígenes de ingresos.

m) Prepararse para eventos y escenarios críticos: Evaluar cómo afectará a la organización los eventos y escenarios. Analizar caso por caso hasta qué punto la organización se debería preparar. Desarrollar planes que describan lo que cada una debe hacer en una situación de crisis y cómo se puede recuperar rápidamente. Simular situaciones de crisis con regularidad para hacer a empleados conscientes de su papel e incrementar el estado de preparación.

n) Implementar actividades que pueden ayudarle a influir en el entorno en su favor. Aquí se pueden considerar algunas estrategias para influir en el primer sector (gubernamental) y en el segundo sector (empresarial). Ejemplo: Incidencia en políticas públicas, Reuniones con funcionarios encargados de programas sociales para proponerles modelos de intervención.

## **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA SUSTENTABILIDAD**

La planeación estratégica forma parte del componente ecológico de la sustentabilidad de una OSC, ya que esta misma es la que le da dirección y rumbo a su quehacer.

La planificación estratégica mira al futuro distante de una organización. Se trata de:

- Analizar el entorno externo en el que la organización opera.
- Determinar las fortalezas y debilidades de la organización.
- Identificar los asuntos críticos que la organización enfrenta.

- Definir la visión, la misión y los valores de la organización.
- Decidir las estrategias principales así como las metas y objetivos específicos.
- Las estrategias, las metas y los objetivos se relacionarán con programas, finanzas, recursos humanos u otras funciones organizativas.

Dado el origen privado de la planificación estratégica, su concepción inicial involucra elementos que antes no habían sido considerados por los modelos anteriores, tales como la búsqueda de la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles, la consideración permanente del entorno en el que se desempeña la organización como condicionante básico del desarrollo del plan y del comportamiento de los distintos actores que influyen en él, la influencia que tiene una decisión sobre distintos factores y, en consecuencia, la necesidad de reconocer el carácter sistémico de los procesos en los que se desempeña la institución, etc.

De acuerdo con Ander-Egg, en la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular, es la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta.

De este modo, el diagnóstico inicial que implica el proceso, que considera tanto factores internos (de la organización) como externos (ambiente en el que se desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea. Sin embargo, y como ya se ha señalado, a pesar que el diagnóstico involucra variados factores, éstos nunca son suficientes ni absolutos, por lo que la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que lo obliga a ser flexible y adaptable.

A partir de estas distinciones, es posible entender las diferencias existentes entre la planificación normativa, que marcó una importante etapa del desarrollo de esta herramienta.

Otros autores, Hax y Majluf, hacen énfasis en la importancia que tiene el contar con el apoyo de las diversas partes que se verán involucradas en el proceso de generación e implementación del plan; razón por la cual la planificación estratégica recalca la importancia de la participación en todo momento como método de involucramiento y de generación de identificación, compromisos y voluntades que en su conjunto permitirán el éxito de la iniciativa.

Además, estos autores señalan que “el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución”, lo que indica el carácter central que tiene la planificación como eje de la estrategia que se implementará, ya que es ésta la que entrega los lineamientos fundamentales para la acción.

Otra definición es la que señala que la planificación estratégica es “un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”.

Como se puede ver, ambos conceptos reflejan el origen privado del desarrollo que tiene la planificación estratégica, lo que se manifiesta en los énfasis que se hacen en elementos tales como la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos de la organización. Sin embargo, en la medida en que este modelo se ha ido utilizando en otros ámbitos (principalmente el público), ha ido incorporando otros factores relacionados, principalmente, con la importancia de diversos actores sociales como agentes que influyen y se ven influidos por la planificación.

Así, se le ha definido como “un planteamiento no normativo, basado en la participación de los agentes económicos y sociales, que tienen como denominador común dar una respuesta adecuada a los nuevos elementos socioeconómicos y de los que se prevén que generen cambios sustanciales en el futuro inmediato.



La incorporación progresiva de estos elementos ha permitido entender la planificación estratégica como una herramienta de múltiples aplicaciones. Los procesos a los cuales se le ha incorporado enriquecen su definición, justificando su incorporación en ellos.

Otra definición que apoya este enfoque más integral y simplificado que se ha ido desarrollando en la planificación estratégica es la que la explica, simplemente, como “un ejercicio que consiste en aclarar lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone conseguirlo”.

A pesar de esta multiplicidad de conceptualizaciones que se hacen sobre el tema, es importante tener presente una que sirva como guía para entender las implicancias y utilidades que presenta esta herramienta para, posteriormente, tener los conocimientos necesarios que permitan formular una propia. Para esto es útil, además de conocer algunos conceptos, tener presente los elementos fundamentales que la componen.

En este sentido Víctor Barzán entrega una base al describir la planificación estratégica a partir de las siguientes características:

- “Proceso de definir una situación final a largo plazo y decidir sobre cómo alcanzarla.
- Es un enfoque de sistemas para guiar una organización durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr los propósitos deseados.
- Conjuga la noción de futuro con la efectividad.
- Es planeamiento de una situación final con la mayor seguridad de alcanzarla.
- Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr objetivos y propósitos básicos de la organización”.

Teniendo presente lo anterior, es posible entender los alcances que tiene y puede tener la planificación estratégica. Sin embargo, para una mayor claridad sobre su significado es posible entenderla simplemente como cualquier planificación que, a través de sus pasos, permita garantizar la consecución de los objetivos definidos.

## **CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA PLANIFICACIÓN**

Son variadas las características que tiene la planificación estratégica, desde las básicas adquiridas en su primer desarrollo en el sector privado hasta las más recientes, adquiridas a partir de su perfeccionamiento en dicho sector y de su incorporación al tercer sector.

Para tener una mayor claridad al respecto, Cynthia Bendlin plantea que las principales características que distinguen a esta herramienta son:

1. “La visión Holística”. Constituye la visión de conjunto, donde se ven las partes en función al todo. Esto permite un análisis mucho más enriquecedor y una herramienta fundamental para la priorización adecuada de objetivos y actividades. Además, el trabajo de equipo pasa por el concepto de cuerpo y las partes no funcionan adecuadamente si no tienen una visión compartida.
2. La visión a largo plazo. Constituye una de las principales características de la Planificación Estratégica. Define todos los objetivos específicos necesarios para el logro de un objetivo general. Si se tiene un problema central que resolver, se analizan todas las causas, eliminando la idea que existe una sola causa sino una suma de ellas, y por lo tanto la solución pasa por la suma de soluciones.
3. Permite lograr objetivos de mayor impacto y duraderos en el tiempo.
4. Consolidación de la empresa y la aproximación a objetivos superiores y no limitados como son las metas u objetivos a corto plazo, si bien está compuesta de ellas.

5. Contribuye a la aproximación de la visión, es decir, a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.

6. La interrelación con el contexto es sumamente importante a través de la definición de vasos comunicantes con el mismo.

7. Gracias a la evaluación y seguimiento continuos, se pueden identificar los cambios a ser introducidos en el plan, respondiendo a la nueva realidad”.

Además, es posible distinguir otras características relacionadas con los elementos que conforman el proceso de planificación, tales como:

1. Coherencia, tanto entre los niveles de la empresa como dentro de cada una de ellos, en lo que respecta a sus propios objetivos y funciones y, además, los recursos de que se dispone deben ser adecuados para implementarlo;

2. Pertinencia, lo que implica que el plan está de acuerdo con los objetivos que la organización pretende lograr y;

3. Sistemática, que entiende la necesidad de que los distintos niveles de la organización estén articulados a través de los planes, de tal manera que sus actividades constituyan reales aportes a los objetivos de la institución.

### **IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA LA OBTENCIÓN DE RECURSOS**

Para que una OSC pueda acceder a recursos de donantes nacionales o internacionales, necesita contar con un plan director que señale cual será la situación de la misma dentro de un periodo de tiempo de cinco a diez años.

Este plan es de carácter cualitativo; define las cualidades de su Modelo de Intervención Social, es finalista porque indica la áreas estratégicas en las cuales se quiere incidir, es decir, muestra lo que

se quiere lograr más no cómo lograrlo y es atemporal, señala un camino, un proceso de evolución pero no establece plazos para alcanzar lo propuesto, a excepción de la propia vigencia del plan.

El plan director describe el catalogo de productos, bienes y servicios que ofrecerá la OSC a sus beneficiarios, y en los que deben basarse el diseño de sus programas y proyectos sociales. Describe el perfil de los beneficiarios que tendrán acceso a los servicios.

El Modelo de Intervención describe los pilares o características que deben situar a la organización como impulsora del cambio social con desarrollo de modelos de intervención social que impulsen la vigencia de unos principios sociales.

En la práctica el plan director se suele condensar en un documento escrito que presenta un resumen de lo que se piensa realizar en el futuro, se puede decir que es el desarrollo de la visión.

El proceso de Planificación tiene 2 niveles: Planificación Estratégica y la Planificación Operativa

Muchas organizaciones fracasan porque van directamente a la planificación operativa, sin realizar primero la estratégica. No detectan el cambio (interno, externo) ni se adaptan al mismo. Dentro de la Planificación Estratégica podemos detectar dos niveles de análisis:

- a. Los supuestos organizacionales
- b. Las estrategias y líneas de acción

Dentro de la Planificación Operativa aparecen los *proyectos* que realiza la organización. El proceso de planificación estratégica tiene como objetivo obtener *estrategias* y *líneas de acción*.

Las estrategias son pautas generales que orientan la posterior planificación operativa (cuyo núcleo es el diseño de proyectos, los cuales operativizan las estrategias).

Para poder formular adecuadamente las estrategias, es necesario definir previamente varios conceptos, que pueden ser englobados dentro de los llamados "supuestos organizacionales".

Uno de ellos es el criterio de la idea de Desarrollo al que adhiere la organización, conforme al cual actúa y que eventualmente propone al resto de la sociedad. Para entender esto mejor, consideremos diferentes organizaciones.

Todas visualizan una sociedad más justa, con menores extremos de riqueza y pobreza, pero mientras que unas proponen un estilo de desarrollo participativo, consultivo, integrador, otra puede proponer como camino la lucha de clases, y otra aún, el crecimiento económico global esperando que al final se produzca la redistribución.

## **EL ANALISIS CONTEXTUAL**

El análisis contextual comprende un conjunto de metodologías y herramientas para poder evaluar las condiciones internas y externas de la organización. Entre esas herramientas, pueden considerarse:

- Mapa de la micro región o de la región de influencia de la organización.
- Listados de organizaciones y actores sociales que interactúan con el trabajo de la organización.
- Técnicas de recolección de datos (encuestas, entrevistas, grupos focales)
- Matriz de Necesidades y Satisfactores
- Análisis FODA
- El análisis contextual responde a la pregunta: *¿De dónde partimos?*

## **ESTRATEGIAS**

Sólo con estos elementos (visión - misión; marco conceptual del proceso del desarrollo; análisis contextual) es posible formular estrategias.

Una definición de *estrategia* más completa que la dada, podría ser ahora: Las estrategias son pautas generales que orientan la posterior planificación operativa, surgidas dentro de y tendientes a un proceso acorde al marco conceptual del desarrollo, tendientes a acercarnos a la visión, que permitan el *máximo grado de cumplimiento* de la misión, dentro de un contexto posible

La *Planificación Estratégica* se orienta a la eficacia, es decir a maximizar los resultados y el impacto en dirección al cumplimiento de la misión institucional. Se ocupa mayormente del objeto, y de los resultados.

La *Planificación Operativa* se orienta a la eficiencia, es decir a organizar adecuadamente los recursos de la organización.

Trata de maximizar la relación resultado / recursos. Pero no se pregunta si los resultados a alcanzar *eficientemente* son resultados *estratégicamente* concebidos, es decir, orientados a cumplir la misión. Se ocupa mayormente del sujeto, es decir de los recursos de la organización.

Es posible organizar eficientemente un proyecto, es decir, organizar adecuadamente los recursos para realizarlo, sin que esto signifique que se haya sido eficaz, si el proyecto no conduce al cumplimiento de la misión.

El proceso de planificación debe contemplar tanto la eficacia (Planeación Estratégica) como la eficiencia (Planeación Operativa). Vamos a examinar 2 de las herramientas:

#### a. ANÁLISIS PESTEC

El **análisis PESTEC** identifica los factores externos del entorno. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica. El término es un acrónimo de "Político, Económico, Social, Tecnológico, Educativo y Cultural". También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos".

### *Elementos del modelo*

Se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una organización, o la dirección operativa. Los factores se clasifican en cuatro bloques:

- Político - legales: Legislación. Leyes de protección del medioambiente. Políticas impositivas. Regulación de las OSC. Regulación fiscal de las OSC. Promoción de las actividades sociales. Estabilidad gubernamental.

- Económicos: Ciclo económico. Posibles donantes. Conocimiento de instituciones que financian proyectos. Ingreso disponible. Disponibilidad y distribución de los recursos. Nivel de desarrollo.

- Socio-culturales: Evolución demográfica. Conocimiento de la realidad donde se ejerce la acción social. Usos y costumbres de los beneficiarios. Patrones culturales.

- Tecnológicos: Contar con una tecnología social. Manejo de las Tecnologías de la Informática y de la Comunicación (TIC's).

### *Extensión del modelo*

La importancia creciente al comienzo del siglo XXI de los factores ambientales y ecológicos, que alimenta el auge de los negocios verdes, ha hecho desarrollarse una versión actualizado del modelo PEST, denominado STEER para el análisis sistemático de factores Socio-Culturales, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos y Regulatorios.

Los peores factores ecológicos se entenderían como:

- Ecológicos: Incidencia en el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biosfera. Por tanto el estudio se convertiría en análisis PESTE.

## b) MATRIZ F.O.D.A

La matriz F.O.D.A. consiste en detectar las *Fortalezas*, *Oportunidades*, *Debilidades* y *Amenazas* que ofrece un contexto dado, entendiendo este último tanto en su aspecto interno (intra organizacional) como externo.

El Análisis **FODA**, también conocido como Matriz ó Análisis **DOFA**, **DAFO**, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis DAFO se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?
- ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- confección de la matriz DAFO
- Determinación de la estrategia a emplear



## Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la OSC?
- ¿Qué tendencias de la sociedad pueden favorecernos?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

## Amenazas

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué obstáculos se enfrentan a la OSC?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la OSC?

## ANÁLISIS INTERNO

“Consideramos pertinente, profundizar en el conocimiento de las organizaciones civiles, identificar sus necesidades y reconocer sus

fortalezas y debilidades, para ofrecerles apoyos más específicos y cualificados que contribuyan a fortalecer su acción y con ello indirectamente, contribuir a la satisfacción de necesidades sociales y a la ampliación de la cultura democrática en el país”. (Pancichi, Aldo y Muñoz Paula, (2000) *Sociedad civil y gobernabilidad democrática en los Andes y el Cono Sur: una visión panorámica al filo del siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica, México).

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una organización deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

## **Fortalezas**

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué consistencia tiene la OSC?
- ¿Qué ventajas hay en la OSC?
- ¿Qué hace la OSC mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos se tiene acceso?
- ¿Qué perciben los beneficiarios como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener recursos?

## **Debilidades**

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la OSC ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de recursos, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede evitar? ¿Que se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la OSC?
- ¿Qué perciben los beneficiarios como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen el éxito del proyecto?

## **LA ARTICULACIÓN CON OTRO ACTORES QUE APOYAN LA SUSTENTABILIDAD DE LAS OSC**

Se identifican cinco actores importantes: la cooperación internacional, las instituciones estatales, las empresas privadas, la ciudadanía en general y el mismo sector de las OSC.

Con respecto a la cooperación internacional, nos podemos hacer varias preguntas y recomendaciones, a saber:

- ✓ Es importante preguntarse ¿qué son las agencias de cooperación?, muchas son ONG en sus propios países, otras son organizaciones privadas con dueños, algunas son oficinas de una instancia mayor: UN, CE, por ejemplo. Otras son instituciones estatales de cooperación internacional. En fin, son tan diversas como la sociedad civil organizada.

- ✓ ¿Cómo sostener las relaciones con organizaciones de la cooperación internacional? Muchas veces contactos personales se pierden, falta seguimiento y comunicación con el donante una vez que finalizan los proyectos.
- ✓ Es importante conocer a las organizaciones / agencias de la cooperación internacional, su situación también en cuanto a recaudación de fondos en sus propios países.
- ✓ ¿Cuál es nuestro papel en cuanto a incidencia en políticas de la cooperación internacional?.
- ✓ Es esencial reconocer que existe cierta co-dependencia de las organizaciones y las agencias de cooperación, y sobre todo existen diferencias de poder entre los dos actores: somos Aliadas?, Clientes? Beneficiarias? Contrapartes?
- ✓ Hay relaciones con donantes mediatizadas por requisitos burocráticos que distancian la posibilidad de sentarse a conversar y alimentar la relación. Sea cual sea la relación, estamos de acuerdo que lo realista y viable es comunicar lo que estamos haciendo, aun y cuando ese donante ya no está financiando un proyecto de la organización.
- ✓ Es importante conocer los planes estratégicos de las organizaciones de cooperación, cómo funcionan sus oficinas nacionales y regionales. Conocer su nivel de involucramiento con las OSC y su rol e influencia en los países donde están presentes.
- ✓ Para evitar falsas expectativas entre ambos actores, deben reconocer su autonomía y siempre definir claramente lo que se puede o no negociar.

Con respecto a las instituciones estatales (primer sector) y empresas privadas (segundo sector), se puede mencionar lo siguiente:

- ✓ Hay temas que son más propensos a recibir fondos de la empresa privada, por ejemplo: la niñez, proyectos de conservación o educación ambiental, mejoramiento de infraestructura, entre otros.
- ✓ Algunas organizaciones son vistas como riesgos o amenazas al sector privado o incluso de algunos partidos políticos que se encuentran en el poder. Por lo tanto las posibilidades de gestionar recursos con estos actores se ven o nulas o muy lejanas.
- ✓ Existen una serie de organizaciones “asistenciales” consideradas legalmente como de “interés y/o beneficio social” que reciben recursos estatales y exención de impuestos.
- ✓ Es importante revisar el destino de los fondos públicos a organizaciones sin fines de lucro establecido en los presupuestos nacionales. Cuáles son los criterios?, el proceso de solicitud de fondos públicos? La efectividad de la ejecución de los fondos?, ¿Cuántas organizaciones reciben estos fondos?
- ✓ Otra tendencia que merece atención es la creación de organizaciones filantrópicas por parte de empresas privadas. Sería importante preguntarse y analizar si las empresas privadas son o no un actor clave para la sostenibilidad del sector de sociedad civil organizada.
- ✓ Es la responsabilidad social empresarial un incentivo *para* o principio *de* las empresas, o es una propuesta que aporta a una agenda de desarrollo de país?

Con respecto a la ciudadanía en general, se destaca que:

- ✓ En general la población dona mayormente para causas asistenciales.
- ✓ Difícilmente la población dona a actividades para la investigación, apoyo a procesos de empoderamiento ciudadano, incidencia en política pública, entre otros. Los resultados de

estas actividades son menos tangibles que por ejemplo la construcción de un albergue o comprar materiales escolares para niños y niñas.

- ✓ Si las OSC buscamos alternativas de donaciones nacionales, sería necesario una propuesta atractiva que invite a la población a aportar recursos y, tener en cuenta una buena administración de los fondos y una estrategia de comunicación que visibilice lo que se hizo con el dinero.

Con respecto al mismo sector de Organizaciones de la Sociedad Civil las reflexiones gira entono a:

- ✓ La sostenibilidad financiera se ha realizado mediante alianzas estratégicas importantes entre el sector.
- ✓ Si bien no somos vistos entre nosotros como fuentes de financiamiento, cabe visibilizar los otros recursos que apoyan la sostenibilidad de las organizaciones: capacitación mediante proyectos y programas, esfuerzos colectivos que implican tiempo de equipo humano, prestamos de instalaciones y activos, medios de comunicación alternativos, entre otros.
- ✓ Falta fortalecer la economía social y solidaria entre el sector de las OSCs, cuáles son las ofertas de servicios e incluso cuáles son los bienes que algunas producen? Cómo podemos apoyar como sector un mercado interno para su propia sostenibilidad financiera?

(Aportes Generales sobre la Sostenibilidad Financiera de las Organizaciones de Sociedad Civil en Costa Rica).

## **TRABAJO ARTICULADO EN RED**

“Lo recomendable es que las OSC trabajen en grupo, para desarrollar modelos de administración eficientes con modernas tecnologías informática y administración, personal capacitado, procesos de gestión efectivos sin burocratismos, lo que dará como resultado que se logren eficazmente los objetivos y metas de la

organización, en otras palabras, consideramos que es necesario la integración de redes de las OSC agrupándolas de conformidad con los fines perseguidos, zona geográficas de actuación y otros criterios que se consideren pertinentes”. (Irma Eréndira Sandoval. El Reto de la Opacidad Financiera. SERIE: Cultura de la rendición de cuentas. Auditoría Superior de la Federación México, D.F Oct. 2007).

Al fomentar el desarrollo de redes entre las Organizaciones de la Sociedad Civil se puede aumentar su eficacia y sus habilidades de lograr sus fines y objetivos, en varias formas. Por ejemplo:

- Crear espacios de encuentro y organizar visitas de intercambio para los grupos y organizaciones de una localidad (basando la articulación en la convivencia y fortalecimiento de lazos de amistad entre los integrantes de los grupos sociales y creando la oportunidad de compartir información, ideas y experiencia sobre el trabajo social).
- Realizar experiencias de aprendizaje para grupos y organizaciones realizados a partir de un modelo de aprendizaje colectivo. Queremos encontrar caminos para motivar a los miembros de la comunidad a compartir su conocimiento con otros y recepcionar el *saber hacer* de otros, creando un entorno de conocimiento colectivo para el trabajo en equipo y mejorar el impacto de la acción social.
- Estimular el intercambio de modelos útiles para el mejor funcionamiento y fortalecimiento de las organizaciones, creando oportunidades de servicio entre los diferentes asociados.
- Realizar investigaciones sobre la situación y trabajo de los grupos sociales y Organizaciones de la Sociedad Civil para lograr un diagnóstico que fundamente un plan estratégico de acción conjunta (desarrollo de herramientas tecnológicas para el servicio social).

- Desarrollar un sistema de comunicación e información para organizaciones sociales, introyectando el uso de las TICs para eficientar la comunicación y mantener informados a los miembros de los grupos sociales de las actividades de otras organizaciones (experiencias compartidas virtualmente) y contribuir al posicionamiento social de las organizaciones (Portal informativo en Internet, Revista, Boletines, Conexión e-mail, etc.).
- Investigar, diseñar, difundir y experimentar un Modelo de Desarrollo Organizacional para potenciar el crecimiento y fortalecimiento institucional de los grupos sociales y Organizaciones de la Sociedad Civil (planeación, organización y desarrollo estratégico).
- Investigar, diseñar, difundir y experimentar diferentes Modelos de intervención social para impulsar el proceso de formación y cualificación personal de los integrantes de los grupos y organizaciones (concederle mayor importancia y mayor tratamiento a la persona para su desarrollo pleno: redescubrimiento de sus potencialidades, personalización, liderazgo grupal y social, empoderamiento ciudadano, plan de vida personal y social).

## **PRINCIPIOS DE ESTAMBUL SOBRE LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC**

El Foro sobre la Eficacia del Desarrollo de las OSC (Open Forum) es un proceso mundial creado por y para las organizaciones de la sociedad civil (OSC) de todo el mundo.

Su objetivo consiste en establecer un marco conjunto de principios que definan las prácticas eficaces de desarrollo de las OSC y establezcan unas normas mínimas para generar un entorno favorable para las OSC, promocionando a la vez el papel esencial de la sociedad civil dentro del sistema internacional de cooperación al desarrollo.



Los objetivos del Foro se basan en tres pilares:

1. Alcanzar un consenso sobre una serie de principios globales para la eficacia del desarrollo;
2. Desarrollar directrices para que las OSC pongan en práctica los Principios;
3. Promover que los gobiernos generen un entorno más favorable para que las OSC puedan trabajar.

En la segunda Asamblea Mundial del Foro, celebrada en junio 2011 en Siem Riep, Camboya, se ratificó la última versión del Marco Internacional para la Eficacia del Desarrollo de las OSC, que incluye los ocho Principios Estambul.

## **OCHO PRINCIPIOS DE ESTAMBUL SOBRE LA EFICACIA DEL DESARROLLO DE LAS OSC**

Principio 1: Respetar y promover los derechos humanos y la justicia social.

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando desarrollan e implementan estrategias, actividades y prácticas que promueven los derechos humanos colectivos e individuales, incluyendo el derecho al desarrollo, con dignidad, trabajo decente, justicia social y equidad para todas las personas.

Principio 2: Incorporar la equidad y la igualdad de género a la vez que promover los derechos de las mujeres y las niñas.

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando promueven una cooperación para el desarrollo que pone en práctica la equidad de género, reflejando las necesidades y experiencias de las mujeres, a la vez que apoyan sus esfuerzos para la realización plena de sus derechos individuales y colectivos, de manera tal que les permita participar como actoras plenamente empoderadas en el proceso de desarrollo

**Principio 3: Centrarse en el empoderamiento, la apropiación democrática y la participación de todas las personas.**

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando apoyan el empoderamiento y la participación inclusiva de la población para expandir su apropiación democrática de las políticas e iniciativas de desarrollo que afectan sus vidas, con énfasis en los pobres y marginados.

**Principio 4: Promover la sostenibilidad ambiental.**

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando desarrollan e implementan prioridades y enfoques que promueven la sostenibilidad ambiental para las generaciones presentes y futuras, incluyendo respuestas urgentes a las crisis climáticas, con especial atención sobre las condiciones socio-económicas, culturales y de los pueblos indígenas para la integridad ecológica y la justicia.

**Principio 5: Practicar la transparencia y la rendición de cuentas.**

Las OSC son efectivas como actores del desarrollo cuando demuestran un compromiso institucional sostenido con la transparencia, la rendición de cuentas a múltiples actores, y la integridad en su funcionamiento interno.

**Principio 6: Establecer alianzas equitativas y solidarias.**

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando se comprometen a establecer relaciones transparentes con la sociedad civil y otros actores del desarrollo, de manera libre y como iguales, basadas en metas y valores de desarrollo compartidos, respeto mutuo, confianza, autonomía organizacional, acompañamiento de largo plazo, solidaridad y ciudadanía global.

**Principio 7: Crear y compartir conocimientos y comprometerse con el mutuo aprendizaje.**

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando mejoran las maneras como aprenden de sus experiencias y de las de otras OSC y actores del desarrollo, integrando evidencias de las prácticas y de los resultados en el desarrollo, incluyendo el conocimiento y la sabiduría de comunidades locales e indígenas, fortaleciendo la innovación y la visión del futuro que quieren construir.

Principio 8: Comprometerse con el logro de cambios positivos y sostenibles.

Las OSC son eficaces como actores del desarrollo cuando colaboran con sus acciones en la realización sostenible de resultados e impactos para un cambio duradero en las condiciones de vida de las personas, con especial énfasis en las poblaciones pobres y marginadas, asegurando un legado perdurable para las presentes y futuras generaciones

## **RESULTADOS INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

**TABLA1.-COMPONENTE SOCIAL  
DE LA SUSTENTABILIDAD**

OSC	VARIABLE	MEDIA	DE	MINIMO	MAXIMO
40	Consejo directivo	.675	.0740566	.5087051	.814271
40	Manuales de procedimientos	.275	.0706001	.146009	.438882
40	Capacitaciones en Liderazgo	.425	.0781625	.270429	.591099
40	Profesionalización del INDESOL	.775	.0660256	.6154883	.891603

+6De las variables evaluadas en el estudio transversal, las siguientes variables son las que resultaron con un alto nivel de significancia del componente social de la sustentabilidad la variable con un alto nivel de significancia es la de profesionalización con una media de .775 lo cual significa que de las 40 observaciones la mayoría de las OSC evaluadas cuentan con profesionalización de INDESOL.

Luego le sigue la variable del consejo directivo con una media de .675 de las 40 OSC, evaluadas significando que cuentan con un alto nivel de significancia.

La variable de capacitación de liderazgo se posiciona con una media de .425 lo cual se entiende que de las 40 observaciones de las OSC. Con resultados de que cuentan con alto nivel de significancia en donde se desarrollan capacitan a su personal para obtención de líderes en sus OSC.

Respecto a las variables de que existen los manuales de procedimientos para eficientizar las tareas y procesos resulta con una media de .275 lo cual significa que de las 40 observaciones de las OSC presenta un bajo nivel de significancia que no todas las OSC cuentan con este criterio de inclusión.

**TABLA 2.-COMPONENTE ECONOMICO DE LA SUSTENTABILIDAD**

N	VARIABLE	MEDIA	DE	MINIMO	MAXIMO
40	OSC cuenta con mobiliario, equipo de trabajo.	.825	..0600781	.6722099	.9266173
40	Procuración de Fondos y metas anuales	.475	.0789581	.3151197	.6387199
40	Fuentes de ingreso de recursos que ofrecen un flujo de dinero estable	.425	.0781625	..270429	.5910994
40	OSC implementa proyectos productivos para generar recursos propios	.325	..0740566	.185729	.4912949
40	Presupuestos anticipado de ingreso y egresos para actividades	.375	.0765466	.2272627	.5419852
40	Controles internos sobre admón. con participación de más de 2 personas.	.675	.0740566	.5087051	.814271
40	OSC logro donativos de empresas particulares	.525	.0789581	.3612801	.6848803

Respecto a las variables del componente ecológico de sustentabilidad las de mayor valor de significancia de la organización cuentan con una oficina sede dotada con mobiliario, equipo e implementos de trabajo. Se representa con una media de .825 lo cual se caracteriza por incluirse en las 40 observaciones.

Luego la variable de si usa controles internos sobre la administración y aplicación de recursos con participación de más de 2 personas, aparece con una media de .675 lo cual podemos entender que en la mayoría de las 40 OSC, cuentan con este criterio de inclusión.

La variable de las OSC si han logrado apoyos y/o donativos de empresas particulares aparece una media de .525 lo cual nos muestra que de las 40 observaciones de las OSC, la mayoría cuenta con esta variable dependiente.

La variable si las 40 OSC cuentan con plan de procuración de fondos y la búsqueda de recursos fijando sus metas anuales se posiciona con una media de .475. Con un alto nivel de significancia.

Respecto a la variable dependiente si de las 40 OSC observadas posee diversas fuentes de ingreso de recursos que ofrecen un flujo de dinero estable presenta una media de .425 obteniendo un alto nivel de significancia.

De las 40 observaciones de las OSC la variable donde utilizan presupuestos anticipados de ingresos y egresos para la ejecución de actividades presenta una media de .375 lo cual sigue siendo significativo.

La variable dependiente de las 40 observaciones de las OSC, si tiene implementados proyectos productivos con los cuales genera recursos propios presenta una media de .325 lo cual respecto al resto de las variables del componente económico de la sustentabilidad presenta un alto nivel de significancia.

**TABLA 3.-COMPONENTE ECOLÓGICO DE LA SUSTENTABILIDAD**

N	VARIABLE	MEDIA	DE	MINIMO	MAXIMO
40	Evaluación mediante FODA	.825	.0600781	.6722099	.9266173
40	Cuenta con Dx. PESTE	.575	.0781625	.4089006	.729571
40	Cuenta con documento Institucional con Dx. situacional	.425	.0781625	.270429	.5910994
40	Las act. De la OSC. cuentan con un plan estratégico	.425	.0781625	.270429	.5910994
40	Tienen indicadores y se evalúa el fortalecimiento de la OSC	.425	.0781625	.270429	.5910994
40	La OSC cuenta con un plan mercadotecnia social	.225	.0660256	.1083966	.3845117
40	Cuenta con manual de imagen Institucional	.675	.0740566	.5087051	.814271
40	Realiza análisis para diseñar con otras OSC una agenda común en políticas publicas	.175	.0600781	.0733827	.3277901

Respecto al componente ecológico de la sustentabilidad la variable de mayor nivel de significancia de las 40 observaciones de las OSC cuentan con que se ha realizado un análisis FODA de factores positivos y negativos; internos y externos aparece con una media de .825 lo cual se entiende que la mayoría de las OSC cuenta con la evaluación de FODA.

La variable dependiente respecto así las 40 observaciones de la OSC cuentan con un manual de imagen institucional (logo, papel membretado, tarjeta de presentación). Se evaluó con una media de .675 lo cual se entiende que la mayoría de las OSC cuentan con un logotipo membretado con el nombre institucional de la OSC.

De las 40 observaciones de la OSC, la mayoría tiene diagnosticada la realidad social donde la OSC realiza sus acciones PESTE presentando una media de .575.

Cuenta con un documento institucional con diagnostico situacional sobre su ámbito social de trabajo de las 40 observaciones presenta una media de .425 lo cual se entiende que tienen conocimiento sobre el área social que fue diagnosticada previamente.

Tiene indicadores y se evalúa el desarrollo y fortalecimiento institucional de la OSC y de las 40 observaciones de las OSC presenta una media de .425 al igual que la variable que cuenta con un documento institucional diagnosticando el ámbito social lo cual se asocia a tal variable por lo tanto se vinculan ambas variables siendo así una dependiente de la otra.

Las actividades de las OSC están contempladas en el plan estratégico de las 40 observaciones de las OSC presentan una media de .425, lo cual podemos vincular las variables dependientes de que cuenta con un documento institucional con un diagnostico previo en el ámbito social siendo variable dependiente de los indicadores que evalúan el desarrollo y fortalecimiento institucional de la OSC puesto que dichas variables presentan el mismo resultado de dichas variables.



La OSC cuenta con un plan de mercadotecnia social para su visibilización y posicionamiento social de las 40 observaciones de la OSC aparece una media de .225 lo cual respecto al resto de las variables del componente ecológico de la sustentabilidad aparece con un bajo nivel de significancia determinando que no cuentan con planes de mercadotecnia social.

La última variable dependiente del componente ecológico de la sustentabilidad la que resulto con un bajo nivel de significancia fue si hacen estudios y análisis para diseñar con otras OSC una agenda común de incidencia en políticas públicas resultando una media de .175 concluyendo que a las OSC no les interesa compartir aportaciones respecto a las políticas públicas con otras OSC.

**TABLA 4.-AREA TEMATICA A LA QUE SE DEDICA SU ORGANIZACIÓN**

N	VARIABLE	MEDIA	DE	MINIMO	MAXIMO
40	Asistencia Social conforme a la ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social	.475	.0789581	.3151197	.6387199
40	Cívicas enfocadas a promover la participación en asuntos de interés público	.125	.0522913	.0418596	.2680329
40	Apoyo a comunidades Indígenas	.125	.0522913	.0418596	.2680329
40	Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural	.275	.0706001	.146009	.4388829
40	Promoción al Deporte	.175	.0600781	.0733827	.3277901
40	Promoción y aportación de servicios para la atención de salud y cuestiones sanitarias	.275	.0706001	.146009	.4388829
40	Participación en acciones de protección civil	.125	.0522913	.0418596	.2680329
40	Promoción y defensa de los derechos de los consumidores	.125	.0522913	.0418596	.2680329

La primera variable con alta significancia es la de asistencia social, conforme a la ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la ley general de Salud., presentando una media de .475 lo cual se puede comprender que el perfil de las 40 observaciones de las OSC, trabajan respetando la ley dicha ley y dedicándose a la ayuda social respecto a la salud.

Respecto a la variable dependiente cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano y rural de las 40 observaciones de las OSC tiene una media de .275, entendiendo que hay alto nivel de significancia por lo cual las OSC se dedican a este concepto.

La variable promoción y aportación de salud y cuestiones sanitarias presenta una media de .275, lo cual nos referencia que hay una alta incidencia de las 40 observaciones de las OSC, que se dedican a ayuda a la sociedad en el ámbito salud.

De las 40 observaciones de las OSC podemos encontrar una media de .175 en la variable promoción al deporte lo cual podemos concluir que existe un alto nivel de significancia incluyendo este concepto la mayoría de las OSC de la Comarca Lagunera.

La variable cívica enfocada a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público presenta una media de .125 de las 40 observaciones de las OSC, lo cual podemos entender que este criterio lo llevan a cabo las OSC de la Comarca Lagunera.

De las 40 observaciones de las OSC, el apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas presenta una media de .125 teniendo por consecuencia que la mayoría de las OSC de la Comarca Lagunera cuentan con este criterio.

La variable independiente de participación en acciones de protección civil presenta una media de .125 lo cual podemos concluir que las 40 observaciones de la OSC, participan en acciones de protección civil para beneficio de la sociedad.

Finalizando con la variable independiente de la promoción y defensa de los derechos de los consumidores cuenta con una

media .125, de las 40 observaciones de las OSC, obteniendo un bajo nivel de significancia respecto a las demás variables evaluadas del área temática al que se dedican cada organización.

**TABLA 5.- CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL Y PARTICIPACION EN REDES DE OSC.**

OSC	VARIABLE	MEDIA	DE	MINIMO	MAXIMO
40	Acuerdos con otras OSC .En acciones sociales en conjunto	.75	.0684653	.588038	.8730852
40	Exigen alguna forma de corresponsabilidad a los beneficiarios y usuarios de los servicios de la OSC.	.65	.0754155	.4831555	.7937175
40	Creación de nuevos grupos. En red conformados con sus beneficiarios	.425	.0781625	.270429	.5910994
40	Estableció convenios de cooperación en programas con instituciones gubernamentales	.55	.0786607	.3849068	.7074116
40	Existen relaciones y se logran apoyos gubernamentales	.625	.0765466	.4580148	.7727373

En la construcción de capital social y participación en redes de OSC, la variable de alto nivel de significancia es la relacionada con las relaciones y se logran apoyos de instancias oficiales gubernamentales presentando una media de .625 de las 40 observaciones de las OSC, lo cual deja claro que la mayoría de las OSC cuentan con apoyos gubernamentales.

De las 40 observaciones de las OSC han creado nuevos grupos organizados y articulados en red conformados con sus beneficiarios, con una media de .425, lo cual significa que las OSC pertenecen a una red.

De la variable independiente existen acuerdos con otras OSC para realizar trabajos y acciones sociales en conjunto de las 40 observaciones de las OSC, con una media de .75 lo cual significa

que las OSC se articulan con otras para realizar trabajos y acciones juntas.

Respecto a la variable con existencia de alguna forma de corresponsabilidad a los beneficiarios y usuarios de los servicios de la OSC presenta una media de .65 significando que existe este criterio en las OSC con un valor poco significativo.

Finalizando con la variable independiente estableció convenios de cooperación y realizado programas con instituciones gubernamentales con una media de .55, concluyendo que para la construcción de capital social y participación en redes esta variable presenta un bajo nivel de significancia siendo este un factor que no está presente.

**TABLA 6.-UTILIZACIÓN DE TECNOLOGIAS DE LA INFORMÁTICA Y LA COMUNICACIÓN**

OSC	VARIABLE	MEDIA	DE	MINIMO	MAXIMO
40	Cuenta con un sitio Web y utilizan las TICS para la acción social de la OSC	.425	.0781625	.270429	.5910994
40	Tiene equipos de computo necesario y conectado a internet	.65	.0754155	.4831555	.7937175
40	La OSC utiliza el internet para obtener información para sus programas	.8205128	.0614507	.6646504	.9246495
40	La OSC utiliza el internet para difundir información al público en general	.55	.0786607	.3849068	.7074116
40	La OSC utiliza el internet para comunicación entre sus miembros y asociados	.775	.0660256	.6154883	.8916034
40	La OSC utiliza el internet para comunicarse con sus beneficiarios	.525	.0789581	.3612801	.6848803

Tomando en cuenta que la utilización de las tecnologías de la informática y la comunicación de las 40 observaciones de las OSC cuentan con un alto nivel significancia la variable independiente donde utiliza el internet las OSC para obtener información

importante para sus programas con una media de .8205128 quedando bastante claro que la mayoría de las OSC utilizan el internet con esa finalidad.

La variable independiente de la comunicación por medio de internet entre sus miembros y asociados aparece una media.775 es un valor altamente significativo por lo cual se establece una vinculación de comunicación para beneficio de las OSC entre sus miembros y asociados.

Respecto a la variable comunicación por medio de internet entre sus beneficiarios encontramos un alto nivel de significancia resultando con una media de.525, lo cual podemos tomar en cuenta que por medio del internet las OSC se comunican con sus beneficiarios.

De las 40 observaciones de las OSC la variable independiente si cuenta con un sitio Web actualizado y se utilizan las TICS para visibilizar la acción de la OSC con una media de .425 por lo tanto, resulta un alto nivel de significancia.

La variable donde se especifica si tienen equipo de computo necesario y conectado a internet cuenta con una media de .65 lo cual podemos deducir gracias a este equipo las OSC mejoran su comunicación con otras OSC, miembros y asociados.

Concluyendo con la variable de menor significancia de las 40 observaciones de las OSC donde se utiliza el internet para difundir información al público en general con una media de .55, podemos resumir que falta más difusión por este medio de información de las OSC.

**TABLA 7.-FUENTES DE RECURSOS CON QUE FUNCIONA LA OSC.**

OSC	VARIABLE	MEDIA	DE	MINIMO	MAXIMO
40	Recursos propios	.45.075	38.88338	0	100

De las 40 observaciones respecto a las fuentes de recursos con que funciona las OSC se presenta una variable independiente con un alto nivel de significancia donde la mayoría de las OSC opera con recursos propios teniendo una media de .45.075.

**TABLA 8.-RECURSOS PROPIOS**

RECURSOS PROPIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	SUMA
0	9	22.50	22.50
5	1	2.50	25.00
6	1	2.50	27.50
7	1	2.50	30.00
15	2	5.00	35.00
20	3	7.50	42.50
30	2	5.00	47.50
40	1	2.50	50.00
50	4	10.00	60.00
60	2	5.00	65.00
65	1	2.50	67.50
80	4	10.00	77.50
95	2	5.00	82.50
100	7	17.50	100
<b>TOTAL</b>	40	100	

De acuerdo a la tabla anterior muestra la primera columna recursos propios la cantidad de los mismos, la segunda columna muestra la aparición de los mismos recursos durante las 40 observaciones de las OSC, la tercera columna muestra el porcentaje de cada aparición de los recursos propios durante las 40 observaciones de las OSC, y la cuarta y última columna muestra la suma de los porcentajes de la tercera columna obteniendo así el 100 %.

**TABLA 9.-OBTENCIÓN Y GENERACION DE RECURSOS PROPIOS**

OSC	VARIABLE	MEDIA	DE	MINIMO	MAXIMO
40	La OSC mantiene mediante cuotas que aportan sus asociados e integrantes	.575	.0781625	.4089006	.729571

Esta tabla muestra la obtención y generación de recursos propios presentándose la variable independiente con un alto nivel de significancia siendo así, la OSC se mantiene mediante cuotas que aportan sus asociados e integrantes con una media de .575, concluyendo que esta variable es muy importante dentro de las 40 observaciones de las OSC.

**TABLA 10.-RECURSOS MATERIALES Y EQUIPAMIENTO**

OSC	VARIABLE	MEDIA	DE	MINIMO	MAXIMO
40	Equipo audiovisual de capacitación	.55	.0786607	.3849068	.7074116
40	Equipo Informático	.675	.0740566	.5087051	.814271
40	Equipo de sonido	.475	.0789581	.3151197	.6387199
40	Vehículos	.325	.0740566	.185729	.4912949
40	Equipo de comedor	.375	.0765466	.2272627	.5419852

En la estratificación de Recursos Materiales y Equipamiento encontramos un alto nivel de significancia con la variable independiente Equipo Informático, presenta una media de .675, lo cual podemos entender que la mayoría de las OSC de las 40 observaciones cuentan con este elemento.

Luego encontramos que la variable independiente de Equipo de Sonido encontramos una media de .475 por lo tanto consideramos que de las 40 observaciones de las OSC cuentan con este elemento.

De las 40 observaciones de las OSC encontramos la variable Equipo de comedor con una media de .375, lo cual observamos que tiene un alto nivel de significancia comprendiendo que la mayoría de las OSC cuentan con el servicio de comedor.

La variable de Vehículos cuenta una media de .325 lo cual entendemos que de las 40 observaciones de las OSC cuentan con vehículos para su transporte.

Finalizando con la variable independiente que encontramos de las 40 observaciones de las OSC con un bajo nivel de significancia que es el Equipo audiovisual de capacitación (proyector), presentando una media de .55, lo cual concluimos que no todas las OSC cuentan con este elemento de capacitación .

**TABLA 11.-NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN A LAS REDES DE OSC**

OSC	VARIABLE	MEDIA	DE	MINIMO	MAXIMO
40	Participación en ciertas actividades en conjunto con otras OSC de la red	.825	.0600781	.6722099	.9266173

La última tabla de estratificación de datos es la de nivel de integración de la organización lo cual solo encontramos la variable independiente participación en ciertas actividades en conjunto con otras OSC de la red encontrando una media de .825 lo cual nos permite concluir que las OSC si trabajan con otras OSC en algunas actividades y se articulan en red.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Respecto al estudio transversal para generar mecanismos y estrategias de sustentabilidad de las OSC, pudimos observar que las variables independientes de alto nivel de significancia como es la profesionalización de INDESOL, Consejo Directivo, respecto a la estratificación de datos en el área de Componente Social de Sustentabilidad son variables que nos dan como resultados que es importante que cualquier OSC debe contar con un consejo directivo que supervise el área administrativa para llevar un control adecuado al igual que la variable de profesionalización de INDESOL es de máxima prioridad que las OSC cuenten con este tipo de profesionalización con el objetivo de ser mejores en nuestro trabajo para beneficio de la sociedad de la comarca lagunera.

Siguiendo con el componente económico de la sustentabilidad la variable con mayor valor de significancia que encontramos si las OSC cuentan con mobiliario y equipo de trabajo por lo tanto podemos entender que la mayoría de las observaciones cuentan con este elemento esencialmente para el funcionamiento de una OSC. Dentro de la misma estratificación de datos no encontramos variables de bajo nivel significativo lo cual podemos resumir que la mayoría de las OSC de la Comarca Lagunera cuentan con los criterios de inclusión económicos para ser sustentables.

La estratificación de datos en el área del componente ecológico de la sustentabilidad existe un alto nivel significativo en la evaluación mediante FODA, lo cual podemos diagnosticar que existe una estabilidad entre las fortalezas y debilidades de las OSC, es decir, que gracias a esta evaluación las OSC conocen sus debilidades y pueden trabajar más en ellas con la finalidad de mejorar su calidad de servicio para la sociedad.

Dentro de la misma estratificación de datos podemos mencionar la única variable de bajo nivel significativo encontramos si realizan análisis para diseñar con otras OSC una agenda común en políticas

públicas, lo cual consideramos sumamente importante tener acceso a este tipos de agendas para ampliar el conocimiento de las OSC en este aspecto.

El área temática a la que se dedican las OSC encontramos las variables con alto nivel de significancia es la de Asistencia Legal conforme a la Ley sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social , por lo tanto sabemos que es de vital importancia continuar trabajando bajo esta ley para mejorar la calidad de asistencia social. Bajo este mismo estratificación de datos encontramos cuatros variables con un bajo nivel significativo Cívicas enfocadas a promover la participación en asuntos de interés público, Apoyo a comunidades Indígenas, Participación en acciones de protección civil y Promoción y defensa de los derechos de los consumidores, lo cual podemos concluir que falta información en las OSC para que se interesen mas los criterios antes mencionados y sugerimos que busquen la manera de que se incluyan nuevas estrategias para ampliar los perfiles de cada OSC con el objetivo de mejorar la calidad de servicio ante la comunidad lagunera , ya que todos las variables mencionadas son parte de nuestra sociedad : los indígenas y los consumidores .

La construcción de capital social y participación en redes de OSC, encontramos un alto nivel de significancia si existen relaciones y se logran apoyos gubernamentales y creación de nuevos grupos en red conformados con sus beneficiarios por lo tanto podemos diagnosticar que gracias a que existen apoyos gubernamentales para las OSC, es un gran avance para el beneficio de las mismas y no olvidar que gracias a estos apoyos podemos seguir trabajando para el beneficio de nuestra comunidad y respecto a la creación de nuevos grupos articulados en red se obtienen información, conocimientos, puntos de vista y se comparten opiniones entre OSCs , con el fin de mejorar la calidad de servicio de las mismas es por lo cual que seguimos exhortando a las OSC que se acerquen a compartir experiencias para unificar criterios para mejorar la fisiología de las OSCs y bajo el mismo concepto de construcción de capital social encontramos una variable de bajo nivel significativo que es la de establecer convenios de cooperación en programas con instituciones gubernamentales es decir, que sugerimos a las OSCs

implementar proyectos que interesen a las instituciones gubernamentales para que estas a su vez brinden el apoyo económico a las OSC para el beneficio y sean sustentables las mismas.

En la utilización de tecnologías de la informática y de la comunicación (TIC's) encontramos una variable con alto valor significativo siendo así si las OSC utiliza el internet para obtener información para sus programas, lo cual podemos entender que gracias al internet las OSC investigan y se documentan para la elaboración de sus proyectos es por eso que encontramos un alto nivel de significancia. Dentro de esta misma estratificación de datos encontramos un bajo nivel de significancia en las OSC en la variable utiliza el internet para difundir información al público en general, es decir, que las OSC les falta utilizar más el internet para difundir sus resultados de investigación o simplemente información general sobre el perfil de fisiología de las mismas para ser conocidas ante las demás OSC y comunidad en general.

Fuentes de los recursos con que funciona la OSC encontramos un alto nivel de significancia en la procedencia de recursos propios lo que nos hace pensar que la mayoría de las OSCs de la Comarca Lagunera operan con capital económico propio no buscan apoyos gubernamentales, municipales, estatales, federales e internacionales. Por lo tanto, sugerimos a las OSCs implementar el diseño de proyectos y que sean presentados a las instituciones antes mencionadas para que cuenten con apoyos económicos por parte de las mismas y así sea de beneficio y sean más sostenibles y sustentables las OSCs.

En la obtención y generación de recursos propios encontramos un alto nivel de significancia en la variable la OSC se mantiene con cuotas que aportan sus asociados e integrantes, lo cual podemos sugerir que las OSC deben buscar apoyos económicos por medio de proyectos de investigación a INDESOL y de igual manera actualizarse en este aspecto realizando anteproyectos de investigación para el beneficio de nuestra sociedad Lagunera.

En la estratificación de datos en los recursos de materiales y equipamiento encontramos un alto nivel de significancia en equipo informático lo que quiere decir que la mayoría de las OSCs cuentan con el mismo para el beneficio de las mismas, y encontramos un bajo nivel de significancia en el equipo audiovisual de capacitación, lo cual podemos sugerir que es de suma importancia que este elemento debe estar presente en cada OSC, con la finalidad de realizar exposiciones y mejorar la calidad de presentaciones e información dentro de la OSC.

El nivel de integración de organización a las redes de OSC, encontramos un alto nivel de significancia en participación en ciertas actividades en conjunto con otras OSCs de la red, lo cual podemos concluir que es esencial este aspecto porque ya que existe este tipo de vinculación de redes las diferentes OSCs pueden compartir: estrategias, conocimientos y pueden convivir, compartir y unificar criterios para el beneficio de la fisiología de las OSCs en la Comarca Lagunera.

## CONCLUSIONES DE MESAS REDONDAS

El desarrollo sustentable de una OSC es determinado por múltiples factores que se pueden resumir en tres ejes principales que deben darse armónicamente en la institución:

Uno de los pilares de la sustentabilidad de una OSC es su componente social. La **dimensión social** se refiere al impacto social de la organización tanto a nivel interno como a nivel externo. Específicamente, esta dimensión se enfoca en los temas de:

Mejoramiento de la calidad de vida y bienestar de los asociados y de los usuarios y/o beneficiarios de su acción social.

Contribución al bienestar de la comunidad de la sociedad en general.

Ética de la organización y puesta en práctica de la filosofía y principios propios del tercer sector (ayuda mutua, solidaridad,

cooperación, protección de derechos humanos, transparencia, integridad y justicia social).

Co responsabilidad en nuestras acciones sociales (participación social, servicio, incidencia en políticas públicas).

La **dimensión económica** que pretende la construcción de una economía más humana, mediante la generación de una economía social y solidaria.

En esta dimensión el reto es lograr un equilibrio entre las relaciones económicas con los diferentes entes del entorno para aumentar la sostenibilidad de la organización, como empresa social, a través de la creación de valor y la generación de desarrollo económico a la par del desarrollo humano y social.

Específicamente, en cuanto al componente económico, concluimos:

Las Organizaciones de la Sociedad Civil debemos propugnar por un mayor grado de autonomía e independencia de los otros sectores (público y empresarial), fomentando proyectos productivos que permitan la generación de recursos propios.

Como actores sociales y agentes de cambio, las Organizaciones de la Sociedad Civil debemos impulsar la construcción de una economía social y solidaria, en concordancia con los principios del tercer sector.

En relación al componente ecológico de la sustentabilidad, el accionar de las Organizaciones de la Sociedad Civil debe guardar una armonía con el cuidado y preservación del medio ambiente que garantice las adecuadas condiciones de vida para las futuras generaciones.

El componente ecológico de la sustentabilidad de las Organizaciones de la Sociedad Civil se refiere a su relación armoniosa con su entorno. Por lo tanto en su **dimensión ecológica** las OSC procuramos minimizar el impacto negativo al medio ambiente a través de la gestión ambiental, reducción de

desperdicios, eficiencia en el uso de materiales, manejo adecuado de desechos y mejora en el diseño del producto para la disminución de su impacto ambiental a lo largo de todas las etapas de su ciclo de vida.

En resumen, el desarrollo sustentable busca un resultado económico adecuado para los involucrados, una mejor calidad de vida de los trabajadores y de la comunidad y una disminución del impacto ambiental.

### **SOBRE EL DESARROLLO DE LOS COMPONENTES DE LA SUSTENTABILIDAD DE LAS OSC**

Para que una OSC logre el componente social, consideramos que debe cubrir algunos indicadores hacia el interior y hacia el exterior de la misma.

Al interior, debe contar con un organigrama que garantice la adecuada participación de sus asociados en la toma de decisiones a través de la Asamblea General y una Dirección Ejecutiva. La Asamblea General debe reunirse por lo menos dos veces al año. El Consejo Directivo debe estar separado de la parte ejecutiva y que supervise a la Administración.

La Dirección Ejecutiva debe estar al frente de la operativa de la Organización y para realizar una acción social eficiente, tener manuales de procedimientos para eficientizar sus tareas, personal capacitado y de preferencia haber llevado procesos de certificación.

Hacia el exterior necesita fortalecer la construcción del capital social para conseguir beneficios que de forma individual son más difíciles de lograr. Esto implica el trabajo en redes para compartir conocimientos y esfuerzos en la búsqueda de objetivos comunes y la construcción de sinergias que permitan acuerdos con otras OSC para realizar acciones en conjunto, crear nuevos grupos en red con los beneficiarios, establecer convenios con instituciones públicas y privadas y lograr apoyos de esas instancias.

Consideramos que la construcción del capital social es una práctica social que exige una reeducación que está en el plano de la praxis, de la acción social, que promueve al Ser Humano en esquemas de relaciones de ayuda mutua y solidaridad, y la movilización de recursos mediante la participación activa de los miembros de las OSC, en la ejecución de programas que fortalecen su desarrollo como individuos y el de la comunidad.

Para que el componente económico se lleve a cabo, la OSC debe contar con un plan de procuración de fondos que es dirigido por una persona o un equipo dedicado a la procuración de fondos, este equipo en su operativa debe contar con una base de datos de las fuentes de financiamiento, diseñar presupuestos de ingresos y egresos e implementar proyectos productivos para generar sus propios recursos.

Los Recursos Financieros comprenden el patrimonio social y la participación económica de los asociados y la reinversión social de los excedentes, la creación de emprendimientos sociales y solidarios que promuevan una mayor democracia económica al compartir la propiedad y el control, buscar que un mayor número de personas asuman funciones en la administración y distribución de los recursos.

También se requiere que la organización utilice controles internos sobre la Administración de los recursos, que se lleven en tiempo y forma las obligaciones fiscales ante la Secretaría de Hacienda y que cuente con los mecanismos de contraloría social, rendición de cuentas y transparencia.

El componente Ecológico se refiere a la capacidad de sobrevivencia que tiene la OSC lo cual exige que se tengan en cuenta un diagnóstico de su realidad por medio de herramientas de análisis, tanto de su condición interna, mediante la matriz FODA, como de su realidad social donde realiza su acción, a través de un análisis PESTEC (acrónimo de: Análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, educativos y culturales).

De lo anterior se desprende su plan estratégico, el documento de su Modelo de Intervención que contiene la tecnología social que le permita hacer su trabajo con los beneficiarios de una forma profesional. También es necesario documentar su trabajo y experiencias y evaluar el impacto social de su acción a través de indicadores concretos.

Para completar este eje, debe contar con un plan de mercadotecnia social que visibilice sus acciones y hacer esfuerzos por incidir en las políticas públicas.

Los recursos humanos se expresan a través de la organización solidaria fortaleciendo el capital humano y el capital social, esto exige la formación permanente en los principios cooperativos, el estímulo al auto empleo y la responsabilidad compartida así como establecer esquemas de copropiedad entre los asociados.

Los Recursos Tecnológicos por su parte implican contar con el equipamiento necesario para desarrollar los programas y servicios que ofrece la organización, la utilización óptima de los recursos y actualización tecnológica de la infraestructura.

La sustentabilidad debe llevar a los integrantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil a crear estrategias que promuevan la riqueza de los valores personales y comunitarios y se exprese más en la calidad de vida que en la cantidad de dinero. Que logren sentir que el crecimiento económico como fuente de concreción de la riqueza de todos, exige cuidarlo como patrimonio colectivo.

Todo lo anterior exige la capacidad de prever y planificar los ingresos, los gastos y el ahorro individual y colectivo. Que se adquiera el sentido de tener más para ser más y no para consumir cosas superficiales.



## Referencias bibliográficas

Achkar Marcel, Cantón V., Domínguez A. Indicadores de Sustentabilidad. Revista Sectorial de educación permanente.2005.Vol.89.núm.12.

Ackerman John M. y Sandoval, Irma Eréndira, “Leyes de acceso a la información en el mundo” Colección Cuadernos de Transparencia, No. 7. Instituto Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental, México, 2005.

Alonso, Jorge. “La sociedad civil en óptica gramsciana”, en *Revista Sociedad Civil*, DEMOS, IAPS, FAM. México DF. 1996.

Alles, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias*, Buenos Aires

Arriagada Irma, Miranda Francisca, Pávez Thaís. Lineamientos de acción para el diseño de programas de superación de la pobreza desde el enfoque del capital social. Guía conceptual y metodológica. CEPAL. 2004.

Arias Miguel Ángel. Desarrollo Sustentable una Propuesta ante la Desilusión del Progreso. Revista Nacional de Educación Ambiental.2003.Vol.76.núm 18.

Artza B. Osvaldo. Los Desafíos de la Autogestión Hospitalaria. Revista Chilena Pediatrica.2008.Vol.79.núm.2.

Barrantes A. César. Organizaciones Civiles de Desarrollo Social y Crisis en Venezuela Bolivariana. Revista Venezolana de Gerencia. 2003.Vol.8. núm.22.

Belausteguigoitia Rius. Organizaciones de la Sociedad Civil. Revista de Organizaciones de la Sociedad Civil.2007.Vol.12.núm.6.

Bermejo Jiménez José Ernesto. Las Organizaciones Civiles en México. Revista de Sociedad Civil.2004.Vol.19.núm.8.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe.11 y 12 de noviembre 2003. Seminario Internacional “Capital social y Programas de Superación de la Pobreza: Lineamientos para la Acción en el marco del Proyecto “Capital Social y Reducción de la Pobreza: Uso potencial de nuevos instrumentos en Política Social”. Santiago de Chile. CEPAL.

Diana Ponce de León Gil. “La sostenibilidad desde el trabajo en una ONG.-La perspectiva de Geólogos del Mundo”.

Durtson John. ¿Qué es Capital Social? Revista de Desarrollo Social. 2000.Vol.15. núm.7.

Estupiñan Paola. Actividades de Autofinanciamiento de las Organizaciones Civiles en el Ecuador. Revista de Sustentabilidad de Organización civil.2009.Vol.17.núm.4.

Hutson Juan Pablo. Formulación Teórico-conceptual de la Autogestión. Revista Mexicana de Sociología.2010.Vol.72.núm.4.

Leal Trujillo Jesús, Tapia Álvarez Mónica, Verduzco Verduzco María Isabel. -Transparencia e imparcialidad en la Asignación de fondos del Programa de Coinversión Social a las organizaciones de la sociedad civil. Ed. Alternativas y Capacidades, A.C. Pg. 3 a 8.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, Su Evolución y principales Retos. Disponible en: [www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753\\_00.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753_00.pdf)

Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W: Organización y Ambiente, editorial Labor S.A. Traducción de Juan Antonio Matías Oyague, Barcelona 1976. Página 15

Lee Davis y Nicole Etchart, en "Profits for Nonprofits" (NESsT: Budapest, 1999).

Licandro Oscar. La Función de Marketing en las Organizaciones de Sociedad Civil. Programa de Investigación de la Facultad de Ciencias Empresariales. 2007. Vol.25.núm.4.

Mango, appendices to: Practical Financial Management for NGOs, 2009, at:  
<http://www.mango.org.uk/guide/resources/manual.aspx>

Guerrero Mauricio. “Movilización de recursos para lograr la sustentabilidad de nuestra causa.” 2012. CMS Consultores. México D.F. Disponible en: <http://www.cmsconsultores.com/movilizacion-de-recursos-para-lograr-la-sustentabilidad-de-nuestra-causa-mauricio-guerrero/>

Guía de Buenas Prácticas, Ciclo Código S para Organizaciones Sociales, Sustentables y Sostenibles, Buenos Aires, 2010.

Moctezuma López Georgel, Espinoza Sánchez Gildardo, Espinoza Arrellano José de Jesús, Espinoza García José Antonio. Sostenibilidad Institucional de Desarrollo Rural. Revista Mexicana de Agronegocios.2007.Vol XI.núm.26.

Manual de Financiamiento de OSC. Las Asociaciones de Consumidores y las fuentes. Disponible en:  
[http://www.profeco.gob.mx/educ\\_div/ManualFinanciamiento.pdf](http://www.profeco.gob.mx/educ_div/ManualFinanciamiento.pdf)

Mintzberg Henry, “Diseño de Organizaciones Eficientes”, Editorial El Ateneo, Buenos Aires 2001, c. 1990 página 6.

Moriyama IM.1968. Indicador of social change. Problems in the measurements of Helth status. New York.

National Minority Aids Council, Fiscal Management, no publishing date, at: <http://www.nmac.org/index/oes-english>

Pierre Naina. Historia del Concepto del Desarrollo de Sustentable. Revista de Organizaciones Civiles. 2005. Vol.5.núm.3.

Ribeiro de Souza Ribas Eliana, Barbosa Ribas Jr. Revista Red Interamericana.2004.Vol.8.núm.2.

Salamon Lester M & Anheier Helmut K, “La Sociedad Civil Global: las dimensiones del sector no lucrativo”, Fundación BBVA, Bilbao 2001. Capítulo 1 “La Sociedad Civil en una Perspectiva Comparativa”, pág. 21 y 22.

SEDESOL. Diagnóstico de la situación de los Actores Sociales que promueven el desarrollo social. Secretaría de Desarrollo Social. 2012. PDF disponible en internet en:  
[http://www.indesol.gob.mx/work/models/web\\_indesol/Template/3/1/pdf/diagnosticoPCS.pdf](http://www.indesol.gob.mx/work/models/web_indesol/Template/3/1/pdf/diagnosticoPCS.pdf)

Smith Cinthia, Lynott Melisa. Evaluación de las Redes de Asociación Civil. Revista de la Agencia para el Desarrollo Internacional.2006.Vol.16.núm.4.

T.Lewis, Practical Financial Management for NGOs, 2009, at: <http://www.mango.org.uk/guide/resources/manual.aspx>

John Durston, ¿Qué es el capital social comunitario? Naciones Unidas - CEPAL Chile julio de 2000.

J.K.Boyson, Resources for mobilizing funding for development projects, 2001, at: <http://www.gdrc.org/ngo/funding/ngo-grants.pdf>

J.Cravens, Basic tips for fundraising for small NGOs/Civil Society in developing countries, 2009, at: <http://www.cabsa.org.za/book/export/html/660>

J.Shapiro, Writing a funding proposal, at: <http://www.civicus.org/new/media/Writing%20a%20funding%20proposal.pdf>

K.Alter, Social Enterprise Typology, 2007, at: <http://www.virtueventures.com/files/setypology.pdf>

J.L.D.Bello, Self-financing activities among civil society organizations in Peru: a national assessment, 2007, at: <http://www.nesst.org/documents/PeruCountryAssessmentENFINAL.pdf>

R.Gutiérrez, N.Franco, L.F.Avella, Self-financing activities among civil society organizations in Columbia: a national assessment, 2007, at: [http://www.nesst.org/documents/ColombiaCountryAssessmentENFINAL\\_000.pdf](http://www.nesst.org/documents/ColombiaCountryAssessmentENFINAL_000.pdf)

Pancichi, Aldo y Muñoz Paula, (2000) *Sociedad civil y gobernabilidad democrática en los Andes y el Cono Sur: una visión panorámica al filo del siglo XXI*. Fondo de Cultura Económica, México.

P.Estupiñan, Executive summary, CSO Self-financing activities in Ecuador: a national assessment, 2009, at: <http://www.nesst.org/documents/200906NESsTEcuadorExecutiveSummary.pdf>

Sandoval Irma Eréndiral. El Reto de la Opacidad Financiera. SERIE: Cultura de la rendición de cuentas. Auditoría Superior de la Federación. México, D.F Oct. 2007. Disponible en: <http://www.shcp.gob.mx/index01.html>

Sara Silver. “Married to the Job”, Nota en The Financial Times, Viernes 30 de enero de 2004. P 15.; y “Donativos de ida y vuelta, estrategia de Vamos México” Nota de Enrique Méndez y Roberto Garduño La Jornada, Viernes 18 de junio de 2004.

S.Mazzeo, Executive summary, CSO Self-financing activities in Argentina: a national assessment, 2009, at: [http://www.nesst.org/documents/200906NESsTArgentinaExecutiveSummary\\_000.pdf](http://www.nesst.org/documents/200906NESsTArgentinaExecutiveSummary_000.pdf)

Yanapuma Foundation, How you can help us carry out our work, at: <http://www.yanapuma.org/en/support.php>

## ANEXOS

### LISTADO DE OSC

1. Centro Ser, A.C
2. Comprometidos Por Ti, A.C.
3. Organización de Familias Emprendedoras por Durango, A.C.
4. Patronato de Promoción Familiar, Padre Rigo, A.C.
5. Fundación Manitas, A.C.
6. CHILD, A.C.
7. Mentes con Alas, A.C
8. Organización Comprometida con el Campo, A.C.
9. Por una Buena Causa, A.C.
10. Organización Crecemos con el Campo, A.C.
11. Unión Ciudadana Laguna Siglo XXI, A.C.
12. Centro de Educación Especial Múltiple Amigos de Samuel, A.C.
13. Cáritas Sagrada Familia de Gómez Palacio, Durango, A.C.
14. Manos Tendidas para Servir, AC.
15. Cáritas Sagrado Corazón de Lerdo, A.C.
16. Mercadotecnia Social para OSC, A.C.
17. Vuelo de Ángeles, A.C.
18. Espíritu que Danza, A.C.
19. Casa del Anciano, Doctor Samuel Silva, A.C.
20. Auto Gestión Holística, AC.

21. Asociación Lagunera de Autismo y Alteraciones del Desarrollo, A.C.
22. Amate Mujer A.C.
23. Jóvenex en Movimiento, A.C.
24. Redes del Pescador, A.C.
25. Voluntarias Vicentinas de Lerdo, A.C.
26. Pan de Vida de La Laguna, A.C.
27. Promoción y Justicia Laboral, Projulab, A.C..
28. Bienestar Familiar Lagunero, A.C.
29. Ampliando Horizontes, A.C.
30. Centro Esperanza, A.C.
31. Hermano Tarahumara, A.C.
32. Fundación Daremos, A.C.
33. Refugio Shalom, A.C.
34. Casa Hogar Ángeles de San Pedro, A.C.
35. Mujeres Generando Cambio, A.C.
36. Consejo Ciudadano por el agua de la Comarca Lagunera, A.C.
37. Consejo Durango Lagunero de ONG's, A.C.
38. Recursos y Proyectos de Atención Comunitaria Brazos Fuertes, A.C.
39. Casa de Bendición Jireh, Dios Proveerá, A.C.
40. Patronato Casa de Jesús, A.C.

## LISTADO DE GRÁFICOS Y TABLAS

Fig1.Mecanismos de sustentabilidad

Figura 2.-Componentes de la Sustentabilidad de una OSC

Fig.3. Sustentabilidad formada por capital social

Fig. 4. Sustentabilidad Social de una OSC

Fig.5. Sustentabilidad económica

Fig. 6. Sustentabilidad ecológica de una OSC

Tabla1. Componente social de la sustentabilidad

Tabla 2. Componente económico de la sustentabilidad

Tabla 3. Componente ecológico de la sustentabilidad

Tabla 4. Área temática a la que se dedica su organización

Tabla 5. Construcción de capital social y participación en redes de OSC.

Tabla 6. Utilización de tecnologías de la informática y la comunicación

Tabla 7. Fuentes de recursos con que funciona la OSC.

Tabla 8. Recursos propios

Tabla 9. Obtención y generación de recursos propios

Tabla 10. Recursos materiales y equipamiento.

Tabla 11. Nivel de integración de la organización a las redes de OSC



**INVESTIGACION SOBRE  
MECANISMOS Y ESTRATEGIAS DE  
SUSTENTABILIDAD DE LAS OSC  
EN LA COMARCA LAGUNERA**

Se terminó de imprimir en  
Centro de Mercadotecnia Social  
SC de RL de CV  
Calle Paseo del Campestre No. 444,  
Colonia Campestre La Rosita,  
CP 27250  
Torreón, Coahuila, México  
Octubre de 2012  
Tiraje 800 ejemplares