

APUNTES Y RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN



Investigación Sobre un  
Modelo de Desarrollo Organizacional  
para el Fortalecimiento del Capital Social  
en la Comarca Lagunera.



*Investigación Sobre un  
Modelo de Desarrollo Organizacional  
para el Fortalecimiento del Capital Social  
en la Comarca Lagunera*

"Apuntes y Resultados de la Investigación"

TORREÓN, COAHUILA

## Prólogo

Asesoría legal, Administrativa y Contable para OSC A.C con el apoyo del Instituto de Desarrollo Social, INDESOL, promueven la presente investigación sobre un MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL para el fortalecimiento del capital social en la Comarca Lagunera.

Para la realización de la misma se realizó un trabajo documental y otro de campo, del cual este informe es el producto final. Las Organizaciones de la Sociedad Civil en La Laguna últimamente han tenido un crecimiento considerable y están jugando un papel 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. Las OSC han aumentado su papel protagónico en escenarios más amplios de participación institucional, haciendo redes y construyendo espacios de coordinación con otros sectores.

La investigación para el diseño de El Modelo de Desarrollo Organizacional en la Comarca Lagunera, busca detectar los vacíos que las OSC tienen al realizar sus actividades y aportar un instrumento para su eficiencia y profesionalización. Este esfuerzo lo hemos realizado contando con la participación activa de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

La información recabada será compartida con los líderes y personas asociadas a las OSC, la utilización de la misma y el producto final concretado en el Modelo de Desarrollo Organizacional, darán un valor importante a los esfuerzos de las OSC que necesitan y merecen el apoyo con esta herramienta de trabajo

## Resumen

El propósito de esta investigación fue realizar un diagnóstico entre un grupo de Organizaciones de la Sociedad Civil, para rastrear sus necesidades y a partir de allí generar conocimientos e instrumentos para el diseño de un Modelo de Desarrollo Organizacional que contribuya al fortalecimiento de redes y Osc's en la Comarca Lagunera.

El trabajo consistió en un estudio de gabinete que ayudara a diseñar un instrumento de investigación que permitiera detectar las condiciones legales, fiscales, administrativas, contables, operativas y sustentables de las Osc's. La documentación se efectuó con el fin de recolectar datos bibliográficos y también provenientes de páginas electrónicas, que nos permitieron comprender nuestro objeto de estudio. Inmediatamente se realizó un trabajo de campo con la aplicación de la encuesta a líderes sociales.

La estrategia de la investigación se implementó con entrevistas, que nos permitieron ampliar nuestra visión sobre la problemática investigada. Encontramos entonces que una organización de la sociedad civil requiere ser dirigida fuera de los parámetros de la organización clásica y no existe un modelo que sirva de referencia.

La mayoría de las OSC's carecen de un Modelo de Desarrollo que los oriente para manejar sus aspectos legales, administrativos, fiscales y operativos ajustados al marco legal del tercer sector.

Los resultados obtenidos confirman nuestra hipótesis, que es necesario elaborar un Modelo que sirva de cuadro de referencia para que los dirigentes puedan tomar decisiones más asertivas, orientando a las OSC's existentes y a aquellas que surjan en el futuro con el fin de evitar su mal funcionamiento.

## Abstract

The purpose of this investigation was to realize a diagnosis for a group of Civil Society Organizations to search their needs, and after that, to generate some knowledge and tools to design a Model of Organizational Development that contributes to fortify the networks and OSC's in Comarca Lagunera.

This project consisted in a Research Cabinet that will help design an investigation instrument that allows us detect the legal, fiscal, administrative, countable, operative and sustentable conditions of OSC's.

This documentation was made in order to collect a bibliographic database that permits us to understand our objective of research. Immediately, a fieldwork was made by questioning some social leaders.

The strategy of this investigation was increased with interviews which allow us to widen our vision of the problematical we have been researched.

We deduced that an organization of a Civil Society requires to be directed far away from the measurements or an a classic organization and there is no a model to refer.

Most of the OSC's lack of a Model of Development that guide them to handle their legal, administrative, fiscal and operative aspects, these one's adjusted to the legal frame of the Third Sector.

The obtained results confirm our hypothesis of the necessity to elaborate a Model which fit the bill as a reference for the leaders to make more assertive decisions, guiding the existent OSC's and those to appear in the future, to avoid their bad performance.

## Presentación

A partir del proceso de globalización y los cambios que el Estado ha tenido, la Sociedad Civil ha venido tomando una fuerza importante en México en general y en La Laguna en particular. El surgimiento de una considerable cantidad de Organizaciones de la Sociedad Civil forma una gama heterogénea de las mismas, asumiendo las funciones que anteriormente realizaba el Estado Social en la asignación de servicios y bienes básicos para la sociedad.

El esfuerzo por investigar entre las OSC para proponer un Modelo de Desarrollo Organizacional, ha resultado laborioso, pero al resolver las dificultades iniciales encontramos una actitud abierta y de colaboración entre las OSC's entrevistadas. Como responsables del proyecto deseamos expresarle nuestro reconocimiento a los compañeros de la Red Alianza para el Desarrollo Social (ALPADES) quienes fungieron como enlace con otras organizaciones para la realización del trabajo de campo.

Deseamos agradecerle también al Área de investigación de Indesol, a su directora Mtra. Magdalena Sofía Siqueiros por su asesoría, a la Maestra en Investigación Silvia Hernández que nos apoyó en el análisis de la información. También merecen nuestro reconocimiento todas las personas de las OSC que han aportado su tiempo, conocimientos y experiencias para compartirlas en la aplicación de la encuesta, su aporte hizo posible el presente estudio. Al final ellos son la razón de ser de este proyecto.

Por otra parte agradecemos al Lic. Efraín Cañavera Giraldo, Director Ejecutivo de Biolúdica A.C. quien con su asesoría, acompañamiento e infraestructura tecnológica contribuyó considerablemente en el desarrollo de este esfuerzo.

Al Lic. Emmanuel García Rivas; Director Ejecutivo y la Lic. Nallely Chavarría colaboradora de la asociación civil Mercadotecnia Social para OSC A.C. quien realizó el formato gráfico del presente documento.

## Introducción

¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de las organizaciones de la sociedad civil en la Comarca Lagunera? ¿Por qué razones han sido creadas algunas Organizaciones? ¿Cuentan con su Misión, visión y están legalmente constituidas? ¿Cuál es su situación jurídica, administrativa y contable? ¿A qué se dedican? ¿Cuentan con un plan estratégico? ¿Están vinculadas a redes? ¿Tienen sostenibilidad? ¿Cumplen en las tareas del desarrollo social y la búsqueda de construcción de capital social? ¿Sus beneficiarios son sujetos de desarrollo? ¿Hasta qué punto las Organizaciones de la Sociedad Civil tienen una agenda propia y no una agenda derivada de la improvisación?

Estas preguntas, por su naturaleza y alcance, así como por los objetivos fundamentales de esta investigación, sólo aceptan respuestas objetivas.

La construcción de la Sociedad Civil en la región se ha ido realizando de forma desarticulada, transitando por situaciones de aislamiento de las organizaciones, desencuentros y la falta de definición de puntos de convergencia hacia los cuales caminar para fortalecerla más.

Los retos que hoy enfrenta la sociedad civil organizada en La Comarca Lagunera son muchos. En nuestra investigación pretendemos recoger las experiencias y opiniones de los actores involucrados. Por esta situación, este trabajo sobre la Sociedad Civil Organizada en La Laguna, es un primer paso para sistematizar, algunos niveles de información básica, abrir espacios de reflexión-acción que deberán tener continuidad en el trabajo de las propias organizaciones. Únicamente si la sociedad civil de la región se apodera de estos retos, el esfuerzo iniciado tendrá sentido.

## Indice

Importancia del Estudio	10
Investigación Documental	11
Dificultades administrativas, Legales y Operativas de las OSC	12
Antecedentes	15
Estado del Arte	17
Marco Conceptual Objetivo del análisis de los Sistemas y Métodos Administrativos	18
Marco Legal Ley Federal de Fomento a Las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil	32
Definición y caracterización	37
Objeto de la Documentación	37
Marco Metodológico	39
Descripción del Trabajo	39
Estrategia de la Investigación	40

## Índice

Las distintas Etapas y los Instrumentos	41
Metodología	42
Construcción y descripción del instrumento de diagnóstico	43
Validez de Contenido, de constructo y de consistencia interna de la Encuesta	45
Confiabilidad y Consistencia Interna	46
Resultados	49
Conclusiones	51
Referencias Bibliográficas y Hemerográficas	55
Bibliografía	56
Anexos	59
Encuesta Diagnóstico de OSC	59
Memoria Descriptiva de Participantes	68
Memoria Descriptiva de Especialistas	72

## • Importancia del Estudio

La presente investigación documental tiene como propósito ofrecer una visión del estado de las OSC's tanto a nivel nacional como a nivel local además de dar cumplimiento al primer objetivo específico al que nos comprometimos al proponer la realización de la investigación para generar conocimientos, metodología e instrumentos para el diseño de un MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL para el fortalecimiento de Redes y OSC's en la Comarca Lagunera.

A nivel nacional para enero de 2004 y según Gobernación, se tenían registradas más de 20 mil ONG y de ellas había 600 en Jalisco<sup>(1)</sup> existen manuales y documentos emitidos pero aplicados a las Asociaciones civiles, no propiamente a las OSC's.

La literatura a nivel local es poca, de hecho solo encontramos un estudio realizado en nuestra región sobre este tema. Presentamos también nuestro primer sondeo efectuado con las organizaciones civiles, precisamente por este motivo se efectuó además de investigación documental, un trabajo de gabinete con tres expertos locales que permitió direccionar y perfeccionar un instrumento de diagnóstico para recabar información objetiva respecto de la situación actual de las OSC en la Comarca Lagunera.

El cuestionario fue elaborado, revisado y presentado con los tres expertos locales y sometido a jueceo con ellos mismos para realizar ajustes, llegando a una propuesta que engloba de forma integral los aspectos necesarios para administrar una OSC de forma profesional y eficiente. Todas estas acciones han permitido su enriquecimiento constante.

Las preguntas incluidas al principio en esta introducción marcan algunos de los principales ejes de trabajo que se postulan a partir de esta investigación. El análisis de la situación estructural de las organizaciones de la sociedad civil Lagunera, su acción social, su grado de organización administrativa, jurídica, contable, de integración en redes, el relacionamiento con otras instancias públicas y privadas, los niveles de transparencia, como se elabora su agenda, la sustentabilidad con la que trabajan, su planeación y desempeño, su infraestructura entre otros; son elementos que al efectuar la investigación documental nos proporcionaron algunas respuestas y al mismo tiempo generaron más cuestionamientos y nuevas formas de interrogarnos sobre ellos.

En síntesis podemos afirmar que el eje de una investigación sobre actores sociales no procura cuestionar su existencia, sino incidir sobre su nivel de fortalezas y su aptitud para llevar adelante la misión que han diseñado en favor de la sociedad.



Organización Producciones del Desierto A.C

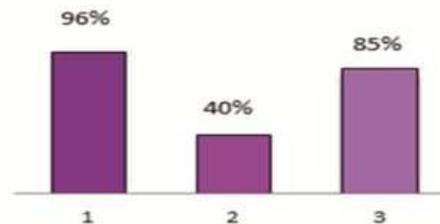
## • Investigación Documental

Este proyecto busca generar conocimiento, mediante una investigación de calidad académica, y su análisis por parte de integrantes de las organizaciones ciudadanas para la elaboración de una propuesta de un Modelo de Desarrollo Organizacional que nos permita definir un proceso de crecimiento y fortalecimiento institucional y lograr así un óptimo funcionamiento de las Redes y OSCs que lo implementen. La definición, diseño, implementación, evaluación y seguimiento de un Modelo de Desarrollo Organizacional para las Redes y las OSCs será un instrumento que puede contribuir con conocimiento científico a la generación y fortalecimiento del capital social en México.

Siendo numerosas las fuentes de información existentes sobre Sociedad Civil en general, especialmente en la internet, se corre el riesgo de “perdersé” ante su magnitud, por lo que, para el objeto de nuestra investigación, realizamos nuestra investigación documental seleccionando una serie de textos que nos permitieron orientar, ubicar y obtener las definiciones operacionales que manejamos dentro del marco referencial de nuestra investigación.

El anhelo de conocer más y mejor la realidad de las OSC’s de la Comarca Lagunera para comprender mejor su situación, el esfuerzo de diseñar un Modelo de Desarrollo Organizacional que le permita a las organizaciones nuevas formas de trabajo más profesional y eficiente, es el que conduce al descubrimiento de teorías y conceptos básicos que apoyen nuestro estudio y hallazgos, así como de nuevas aplicaciones prácticas para las OSC’s.

Según un estudio realizado sobre Investigación Social y Participación Ciudadana, por el ISYPCAC A.C., Laguna, en el año 2010, el trabajo que realizan las OSC de la región, se caracteriza por la improvisación y el desconocimiento o no aplicación de herramientas científicas para orientar su desarrollo de las cuales:



96% carecen de Plan Director, 40% tiene incompleto su Plan Estratégico y 85% no utiliza Planes Operativos Anuales. Véase el gráfico.

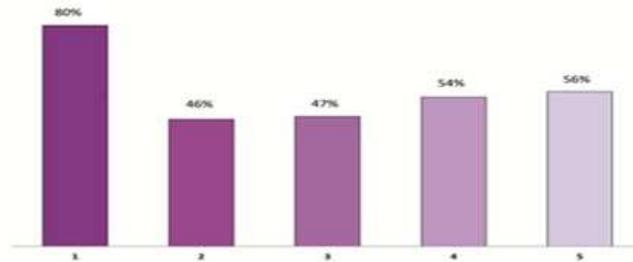
## • Dificultades administrativas, legales y operativas de las OSC.

Algunas dificultades que con frecuencia se presentan a los asociados de organizaciones civiles son: procesos administrativos y operativos de difícil comprensión. El escaso o mal manejo de estas áreas en ocasiones bloquean el buen funcionamiento de toda la organización, por lo tanto es necesario desentrañar esta caja negra y proporcionar herramientas metodológicas sencillas y fáciles para que los dirigentes puedan realizar sus procesos de forma eficiente.

En un Estudio piloto realizado por nuestra Asociación en 2011, encontramos que en el grupo base que se investigó para el diseño de este proyecto se identificaron las siguientes necesidades básicas:

Desatención de aspectos legales (80% no utiliza comodatos para el uso y usufructo de bienes y equipos), 46% Incumplimiento de la presentación de informe anual al Registro Federal de OSCs, Descuido en elaboración de actas de asamblea, Desorden en los documentos y expedientes de la Asociación y sus asociados, Errores en el manejo del recurso humano (de asociados, voluntarios y trabajadores), 47% no llevan registros contables, 54% incumplimiento en presentación de declaraciones fiscales, 56% documentan poco con material probatorio las experiencias y actividades de la Asociación.

INVESTIGACIÓN SOBRE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA  
EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL EN LA COMARCA LAGUNERA



Por lo regular cuando se crea una OSC para impulsar un proyecto social, los fundadores procuran centrar su atención en el objeto social, la visión, el diseño de los programas y la realización de la acción social. Por su parte los aspectos administrativos, legales y fiscales quedan relegados a un segundo plano y se van solucionando sobre la marcha en función de las necesidades y exigencias que el momento va imponiendo. Con el tiempo esta situación provoca crisis debido a que no se cumplen a tiempo las obligaciones fiscales, no administran registros de las asambleas por desconocerse los procedimientos legales.

La crisis se expresa por la ausencia de información y la falta de asesoría debido a que su área legal – administrativa no proporciona una información precisa que permita la transparencia en el manejo de los recursos y ayude a la toma de decisiones.

El común denominador de la problemática mencionada se centra en los vacíos que las OSC's tienen en su sistema de administración, que no está bien organizado. No se han asignado correctamente las funciones de los procesos administrativos, legales, fiscales y operativos. No se ha capacitado en las formas y procedimientos de hacer este trabajo.

Probablemente las organizaciones no cuentan con las personas que cubran esas funciones de forma especializada o con los programas de computación adecuados que sirvan como herramientas para realizar esas tareas. Por lo regular la solución más fácil es contratando los servicios de asesoría de despachos especializados que cobran mucho dinero y hay asociaciones que no cuentan con los recursos suficientes para pagar esos servicios de forma externa.

Se requiere entonces de un trabajo detallado que diseñe un modelo sencillo,

accesible para los miembros de las organizaciones y que contribuya a resolver sus necesidades en estos aspectos.

Es necesario diseñar y capacitar en los procesos administrativos, legales, fiscales y operativos para luego ubicar a las personas responsables que puedan apoyar en esas áreas y ayudar a resolver la parte funcional operativa de las OSC's.

Es importante que todos los socios de las organizaciones tomen conciencia de formarse en el modelo que surgirá de esta investigación para iniciar bien el proceso.

Los objetivos de la administración de una OSC se centran en dar un adecuado control a la acción social que ellas realizan y producir información para la toma de decisiones. Esto al mismo tiempo ayuda a realizar un uso eficiente de los recursos de la organización, cumplir con las disposiciones fiscales y legales y cumplir también con las exigencias de transparencia en cuanto a la rendición de cuentas para los beneficiarios en general y los donantes.

Existe en ocasiones la confusión que el área legal-administrativa de una OSC no debe producir información. Existe la creencia que esta misma debe dar solución a las labores operativas al poner los recursos existentes a disposición de la misma y cumplir con los requerimientos de la Secretaría de Hacienda.

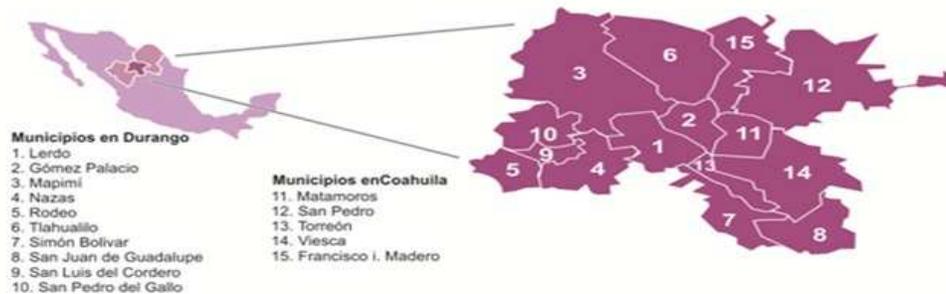
Reconocemos que en La Laguna, son escasos los estudios sobre las Organizaciones de la Sociedad Civil y los pocos que existen son estudios parciales que no ofrecen información relevante sobre las OSC. Desde el planteamiento del proyecto la participación de las OSC en La Comarca Lagunera, era una condición básica para el éxito del mismo. Por ellos seguimos buscando formas para el fomento e involucramiento de las mismas organizaciones durante el tiempo abarca este estudio. Así que las OSC, son protagonistas de esta investigación.

Desde antes de elaborar el proyecto, nuestra organización ha venido participando con otras organizaciones para ir detectando sus vacíos y dificultades e ir abriendo espacios de encuentro e intercambio, en un par de talleres de medio día de duración cada uno, los objetivos y metas del proyecto se analizaron de una forma participativa.

Los trabajos se hicieron en permanente consulta con las organizaciones a asesorar, con reuniones de diagnóstico para ir construyendo la propuesta en profundidad.

## • Antecedentes

La Comarca Lagunera está conformada por los municipios: Torreón, Matamoros, San Pedro y Francisco I. Madero por parte del Estado de Coahuila a la suma de los municipios de Gómez Palacio y Lerdo pertenecientes al Estado de Durango. Se localiza en el norte-centro de México, entre el suroeste de Coahuila y el Noreste de Durango.



El origen de su nombre se debe a que el río Nazas, -pilar del desarrollo de la zona- desembocaba en una laguna ubicada en el municipio de San Pedro de las Colonias, Coahuila, llamada "Laguna de Mayrán" y así los pueblos circunvecinos vivían a las riveras cercanas del lago o dependían de las avenidas bondadosas del río Nazas.(2)

En esta región enmarcamos la investigación de campo para obtener el diagnóstico que presentamos sobre las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que detectamos sobre las Organizaciones de Sociedad Civil con el fin de diseñar un MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL para el fortalecimiento de Redes y OSC en la Comarca Lagunera. La información encontrada es referida por estados, no tanto como Comarca Lagunera, por ejemplo, en Agosto del presente año en el periódico Regional llamado Siglo de Torreón (3) se informó que Coahuila ocupa el cuarto lugar a nivel nacional con mayor número de Organizaciones Civiles sin especificar datos por municipios, indicando que existen 460 Asociaciones Civiles, de las cuales el 5% PRESENTAN IRREGULARIDADES en la Secretaría de Hacienda.

Se encontró información también confusa respecto a la cantidad de OSC's ya que por una parte en la revista de la Universidad Iberoamericana (UVM) se informó que actualmente se apoyan a 51 OSC que representan cerca del 20% de las existentes en Coahuila y en otro artículo publicado en el periódico local Milenio, se muestran cifras diferentes argumentando que existen 18 OSC, que tiempo después modifican a 180 y comparado luego con la cantidad de las organizaciones en Gómez, 19.

Por otra parte al realizar la investigación encontramos cerca de 45 OSC's contando Torreón, Matamoros, Francisco I. Madero, San Pedro por parte de Coahuila y Gómez Palacio y Lerdo por parte del Estado de Durango.

Las organizaciones como actualmente se conocen son producto de una serie de procesos histórico-sociales sufridos: En México este antecedente lo encontramos en las Fundaciones de misioneros franciscanos, dominicos, agustinos y jesuitas, encontrando ya que el primer Hospital fundado por Don Vasco de Quiroga en Michoacán en 1537 es ya un organismo no gubernamental, de hecho mucho tiempo se trabajó dentro de la Iglesia y en el área asistencial.(4)

En los años 50's surgieron las primeras organizaciones sin fines de lucro trabajando por el bien de otros, tuvieron un fuerte despliegue las cooperativas de ahorro y crédito, que buscaban el desarrollo de las personas en algunos sectores de la iglesia. Otros movimientos pioneros como el de los ferrocarrileros y estudiantes del Instituto Nacional Politécnico, que se autodefinen como independientes del gobierno. (5)

En los 60's se vivió un proceso de mayor conciencia y politización en toda América Latina concluyendo en México en el movimiento estudiantil del 68. En la década de los años 70's, las organizaciones de la sociedad civil se vuelven más formales y empieza a definirse el trabajo de las mismas en dos grandes vertientes: una asistencial donde se ayuda pero no se cuestiona y otra en donde se efectúa trabajo político sin ser militante de un partido, teniendo estas últimas el objetivo de contribuir al cambio de estructuras productoras de injusticia y pobreza.

Para los 80's nacen asociaciones más especializadas y con objetivos mas delimitados. A partir del sismo del 85 inicia además con esfuerzo la cooperación con redes y ya la sociedad desarrolla más conciencia del trabajo que las organizaciones civiles realizan aún cuando el gobierno los sigue viendo con recelo e intenta frenar su desarrollo.(6)

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 (7). 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.

## • Estado del Arte

Un estudio de la Universidad Johns Hopkins, reporta que México es el más bajo en América Latina de índice asociativo (8), esto es en parte porque el Sistema Público posrevolucionario se constituyó mediante el control y la corporativización de todo intento de asociarse, al mismo tiempo que se impedía la formación de organizaciones civiles.

La Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil estuvo en proceso de negociación por los grupos de civiles por más de 15 años y finalmente fue aprobada el 15 de diciembre de 2003. (9)

Juan Carrillo Armenta en el periódico virtual La Gaceta, informó que a partir del 9 de febrero de 2004, los Organismos no gubernamentales (ONG's) pasaron a ser Organismos de la Sociedad Civil. (10)

Para el año 2008, según datos del manual de Financiamiento de Organizaciones de Consumidor, existían ya 32,883 asociaciones del consumidor, de las cuales, 8,063 efectuaban actividades señaladas en la Ley de fomento y casi el 10% se encontraban en apoyo a áreas asistenciales, observándose un incremento leve pero significativo de un 13.98 en lo correspondiente a actividades de promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico. (11)

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

## • Marco Conceptual

### Objetivo del análisis de los sistemas y métodos administrativos

Es obvio destacar que el problema básico de todo conductor de una organización es el de lograr mantener una operatividad eficiente y eficaz. Este problema, de fácil enunciación pero no de tan sencilla resolución, es común a muchas organizaciones de la Sociedad Civil, y se ha profundizado como consecuencia de la necesidad de profesionalizar la acción social e incrementar la eficiencia a los beneficiarios atendidos.

Dentro del espectro de variables que integran esta problemática inciden aspectos legales, organizacionales, económicos, fiscales, de planeación, infraestructura y sostenibilidad, que hacen posible una conducción eficiente de una OSC en sus actividades de planeación, operativas y de proyección social.

Presentamos los conceptos centrales que sirven de referencia para el MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL para el fortalecimiento de Redes y OSC en la Comarca Lagunera.

#### a. El concepto de sociedad civil

El concepto de sociedad civil es complejo por lo que el esfuerzo de definirlo e identificar sus características exige un análisis especial. Al mismo tiempo es un término ambiguo por lo que exige ubicar un marco conceptual antes de ubicarlo en el contexto de La Laguna. Los principios fundamentales que orientan el marco conceptual sobre el que se basa el diagnóstico de las OSC's en La Laguna para proponer un Modelo de Desarrollo Organizacional para el fortalecimiento del capital social en La Comarca Lagunera, podemos resumirlo en que es un proyecto incluyente, en esta investigación hemos considerado conducir un marco amplio que nos permita analizar los distintos intereses que motivan a la sociedad civil a realizar su acción social pero al mismo tiempo considerando que dentro de la misma existen fuerzas negativas y positivas, que promueven el desarrollo social o lo frenan. La sociedad civil no es homogénea, más bien es un ente complejo donde interactúan valores e intereses diferentes.

Otro principio es el de congruencia y correspondencia, el concepto de la sociedad civil varía mucho según los diferentes autores, en este trabajo procuramos evitar definiciones rígidas y más bien buscamos respetar la realidad de la Comarca Lagunera al analizar la sociedad civil organizada. Un concepto amplio de sociedad

civil es aquel que la considera como “una esfera o un escenario, en los confines de la familia, el gobierno y el mercado, donde las personas se asocian voluntariamente para fomentar sus intereses comunes”.

La definición de sociedad civil que presentamos, hace énfasis tanto en las formas de organización como de las funciones de los actores de la sociedad civil. La sociedad civil es un espacio público donde interactúan valores sociales e intereses diversos, donde las personas se unen para debatir, discutir, asociarse y para buscar influir a la sociedad en su conjunto. Este “escenario” es diferente de otros escenarios en la sociedad, como el mercado, el Estado o la familia, pero los límites entre uno y otro no necesariamente son nítidos sino, que por el contrario, son difusos y donde se comprueban algunas formas de superposición entre las diferentes partes. ¿Acaso no hay organizaciones cuyos objetivos son económicos pero que también basan su accionar en valores altruistas?

El Estado y su estructura están separados de la sociedad civil, pero existen organizaciones que por las características de su objeto social reciben apoyos del mismo. Desde este punto de vista reconocemos que las fronteras entre uno y otro escenario no son rígidas, sino difusas.

En La Laguna se comprueba la participación conjunta de organizaciones de la sociedad civil y representantes del Estado en muchas instancias que no podemos encasillar o adjudicarle fronteras inflexibles. Ejemplos el Consejo Lagunero Duranguense de OSC's, es un espacio donde algunas organizaciones reciben apoyo del Estado pero sus actividades son parte del escenario de la sociedad civil e inciden de forma importante en la resolución de los problemas sociales.

#### **b. La definición de sociedad civil en La Laguna**

A partir de la observación directa y de múltiples entrevistas así como reuniones de trabajo realizadas en el marco de la presente investigación, es manifestado que no existe una definición única de sociedad civil. Los diferentes actores tienen diferentes ideas y las mismas tienen que ver con las actividades que realizan.

Existen posturas que la ven como un sistema heterogéneo y variado no solamente formado por diferentes organizaciones. Enrique Iglesias, discursó en Santo Domingo, República Dominicana, 10 de noviembre de 2000, al clausurar la reunión BID-sociedad civil. Observó, por ejemplo, la tendencia en los medios de comunicación a identificar a la “sociedad civil” exclusivamente con grupos de acción y de demanda.

*Pero también se tiende a ver al tema de la sociedad civil como un “tema de debate, por lo tanto en proceso de construcción. Es un tema complejo, porque cuando hablamos de sociedad civil estamos hablando en primer lugar de todas y cada una de las personas que integran nuestras respectivas sociedades. La sociedad civil no son solamente los grupos organizados, también es la ciudadanía, los hombres, las mujeres, los jóvenes, las niñas, los niños, los y las adolescentes y los diversos grupos culturales”.*

A su vez, el escenario que representa a la sociedad civil en La Laguna tiene una historia propia, enraizada en los procesos sociales de la región. Pero en especial en los últimos diez años la sociedad civil organizada ha venido jugando un papel importante dando respuesta a los principales problemas que vivimos. En ocasiones, sus temas, sus demandas y sus acciones han sido escuchados pero también sus intereses específicos son puestos en un segundo plano o algunas organizaciones se subordinan a los procesos políticos del momento. Sin embargo debemos reconocer que los grandes y emergentes temas como la equidad de género, la violencia contra las mujeres, la atención a los discapacitados, la defensa del medio ambiente, entre otros, cada día cobran fuerza.

Basándonos en un concepto amplio y reconociendo la diversidad de la sociedad civil en La Laguna, respetando su proceso y como resultado de los criterios emitidos por las propias OSC, y de entrevistas directas con los actores sociales, esta Organización se propuso entrevistar a aquellas organizaciones que realizan acciones sin fines de lucro dirigidas a contribuir al desarrollo social y sustentable de la región, a consolidar la participación, la reducción de la pobreza, reconstruir el tejido social y la realización de acciones que sirvan para mejorar la incidencia en las políticas públicas en sectores vulnerables.

En resumen, la definición de sociedad civil que orienta esta investigación se apoya en un concepto inclusivo, considerando a la sociedad civil como una esfera de acción y un espacio donde confluyen intereses diversos, con límites no delineados claramente, sino de contornos difusos. Entrevista para este trabajo, Lic. Rafael Zuno Sandoval, Sociólogo, Movimiento Ciudadano Lagunero A.C.

La sociedad civil está integrada por ciudadanos y ciudadanas, movimientos sociales, organizaciones formales e informales, redes búsqueda de intereses comunes. Apoyándonos en esta amplia caracterización, nuestra investigación busca diagnosticar las Organizaciones de la Sociedad Civil de la Comarca Lagunera

para ofrecerles un Modelo de intervención que les permita una mejor organización y llevar un mejor sistema de administración.

### C. Marco Político.

Las Naciones Unidas definieron como Organizaciones No Gubernamentales (ONG) a las organizaciones e instituciones de la sociedad civil que promueven el desarrollo social. Nació así de esta forma el llamado "tercer sector" con un crecimiento permanente y la aparición de un sinnúmero de organizaciones que han formado un factor importante en las políticas públicas. Las organizaciones de la sociedad Civil en México, no hacen parte de los partidos políticos tampoco de la estructura administrativa del Estado y tampoco tienen como fin último buscar las ganancias económicas como es el caso de las empresas, pero están en relación con estos sectores para realizar su acción social.

Las Organizaciones de la Sociedad Civil son entes autónomos que buscan la construcción del capital social, la integración en redes y el servicio social como objetivos principales, sus actividades están encaminadas a buscar el bienestar de los sectores poblacionales en situación de vulnerabilidad: los pobres, mujeres maltratadas, los niños abandonados, los enfermos, las personas de la tercera edad. En otras palabras, El cambio social positivo.

Esta acción social hacia los más necesitados, encuentra su justificación ante la incapacidad del Estado para resolver la compleja problemática social y también porque la misma sociedad en su dinámica prefiere intervenir antes de quedarse con los brazos cruzados.

El trabajo de las OSC's, se va fortaleciendo cada día más por su compromiso social. La formación de redes temáticas, la eficiencia en el accionar de algunas, la falta de recursos y en ocasiones las difíciles relaciones con las instancias gubernamentales ha permitido que se avance lentamente, aun existen vacíos y deficiencias en su accionar que deben ser corregidos.

Todo lo expuesto nos presenta una buena oportunidad para construir un Modelo de intervención basado en fortalecer y profesionalizar a las OSC en su manejo operativo.

#### d. El tercer sector.

En lo que respecta a las Organizaciones civiles, las ciencias sociales han elaborado teorías sobre cuál debe ser el papel de las mismas. Han surgido claras delimitaciones sobre las diferencias entre una organización no lucrativa, las empresas “productivas” y el Estado. En una organización no lucrativa los beneficios no pueden ser distribuidos entre las personas que la conforman.

#### e. Organización De La Sociedad Civil.

Se define como “un ente social encargado de realizar acciones sociales a favor de los grupos vulnerables” “Es un organismo conformado por personas físicas o morales de carácter privado. Constituidas legalmente, que realizan acciones de bienestar y desarrollo social, inspiradas en los principios y fines de la responsabilidad social, la solidaridad y la filantropía, la beneficencia y la asistencia”. (12)

#### f. Sistema

El término “sistema” en un sentido amplio. El vocablo sistema ha sido utilizado desde tiempos lejanos y, atendiendo a su sentido amplio, los sistemas no constituyen nada nuevo para la Historia del hombre. Es así como desde antiguo se habló y se escribió sobre sistemas filosóficos que a su vez fueron fuente o permitieron el planteamiento de otros sistemas: astronómicos, matemáticos, geográficos, etcétera.

En la vida moderna se utiliza la palabra sistema en disciplinas muy diversas y su aplicación se ha generalizado enormemente. Oímos hablar (o leemos) sobre el sistema solar, sistemas económicos, políticos, sociales, sobre sistemas de transportes, de comunicación, sistemas contables, sistema circulatorio, sistema respiratorio, etc. Cuando se emplea vulgarmente la palabra sistema no siempre su utilización es correcta respecto del concepto al cual se refiere. La generalización del vocablo ha provocado un uso abusivo.

En términos generales es frecuente aplicar sistemas como un término abreviado que representa. Involucra y suplanta a una frase. Profundizando en el análisis del significado de sistema en su sentido amplio, nos encontramos con una gran variedad de conceptos que satisfacen su definición. Así del diccionario Webster extraemos las siguientes definiciones:

- Una unidad compleja formada por varias partes, a menudo diferentes, sujetas a un plan común o sirviendo un propósito común.
- Un agregado o disposición de objetos reunidos en interacción o interdependencia.
- Un conjunto de unidades combinadas en forma natural o artificial para formar un todo integral, orgánico, organizado; una totalidad que trabaja ordenadamente; una unificación coherente.
- Un grupo de cuerpos (como el sistema solar) que se mueven juntos en una forma interrelacionada o bajo la influencia de fuerzas o atracciones relativas.
- Los órganos del cuerpo que cooperan en el desarrollo de alguna de las funciones vitales.
- Un grupo de objetos naturales relacionados entre sí.
- Un grupo de dispositivos u objetos artificiales integrados en una red o utilizados en un propósito común.

Por su parte, la Real Academia de la Lengua define al sistema como “un conjunto de cosas que, ordenadamente relacionadas entre sí, contribuyen a determinado objeto”.

En 1964 en la Systems Science Conference se propuso y aprobó la siguiente definición de sistema:

“Un sistema es un conjunto de diversos elementos humanos y mecánicos integrados para lograr un objetivo común mediante el manejo y control de materiales, información, energía y personas” para efectos de nuestra investigación esta es la definición con la que trabajamos.

Del análisis de esta definición surge que todo sistema está caracterizado por sus objetivos, elementos, estructura, (o relación tecnológica) y su comportamiento. Una serie de elementos reunidos que formen un conjunto pero sin perseguir un objetivo o propósito común, no constituye un sistema. Al no tener ese objetivo común su comportamiento será caótico.

El marco de referencia de nuestra investigación sobre los aspectos legales,

administrativos y contables de las OSCs está fundamentado en dos grandes teorías: La primera es la Teoría General de Sistemas o Enfoque Sistémico propuesta en 1950 por el biólogo austriaco Ludwig Von Bertalanffy quien acuña por primera vez la denominación a mediados del siglo XX. (11)

#### **g. Teoría General de Sistemas**

Es un planteamiento de estudio interdisciplinario que busca encontrar las propiedades comunes a entidades llamadas sistemas.

La construcción de modelos desde la cosmovisión de la Teoría General de Sistemas permite la observación de los fenómenos de un todo, a la vez que se analiza cada una de sus partes sin descuidar la interrelación entre ellas y su impacto sobre el fenómeno general como supra-sistema (todo sistema existe dentro de sistemas más grandes o más amplios).

Con este enfoque se considera a una OSC un sistema y a partir de ese fundamento se convierte en objeto de estudio y de análisis de las disciplinas académicas.

#### La segunda Gran Teoría

Completa el marco de referencia para la elaboración de un Modelo de Desarrollo Organizacional, es la Teoría de la Cibernética Social, del sociólogo brasileño Dr. Waldemar de Gregory. La Cibernética Social constituyó entre los años 70's y 90's del siglo pasado un referente teórico de gran cantidad de investigaciones en países de Sudamérica.

#### **h. Cibernética Social**

Es la ciencia, el arte y la técnica de la auto-organización, de la auto-información y auto-conducción o de gobernabilidad de cualquier persona o grupo en los tres campos estratégicos del juego de la vida, o sea, en el pensar, en el sentir, y en el actuar. (13)

Waldemar de Gregory (2001) plantea que en la gestión de toda la manifestación triádica del ser humano, y desde por lo menos 3 aspectos básicos en la vida individual y social, los problemas presentados en la dinámica de sistemas se encuentra afectado por la complejidad.(14)

El Propósito de la Cibernética Social es construir la V Amerindia, o sea, atraer y dar instrumentos de unificación a los pueblos de Latino-América y del Caribe para posicionarse mejor frente al Norte.

Su Desafío consiste en crear polos a través de grupos y subgrupos que posibiliten una construcción, reconstrucción y revolución mental que permitan a las personas llegar a la autoconducción, auto-información y auto-organización, por medio de su método triádico y ética proporcionalista.

¿Para quién sirve?

Para las personas que desean lograr más auto-conducción a través de reprogramación de su vida personal, grupal e institucional. A profesionales que quieran usar sus herramientas conceptuales para dar palestras, cursos, entrenamientos, clases con más eficiencia y practicidad. Para grupos, instituciones sociales, empresas y organizaciones que la quieran usar como método de consultoría tanto para gestión de conocimiento como de competencias.

Su principal forma de acción es definida y desarrollada a partir de dinámica grupal usada en cursos, donde se usan liderazgos explícitos y negociados, construidos en conjunto con los participantes del grupo; en empresas, antes de los cursos produce diagnóstico y planificación participativamente. El programa completo requiere 4 niveles. Y entre uno y otro se forman grupos de cultivo y aplicación del instrumental, con el intuito de certificar nuevos expertos en Cibernética Social.

## i. Desarrollo Organizacional

Es el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad. (15)  
Características de Las Organizaciones de la Sociedad Civil

Las Organizaciones de la Sociedad civil son la materialización de la iniciativa ciudadana para lograr el bien común, luchar por el bien público y asumir responsabilidades frente al conjunto de la sociedad. Estas organizaciones forman un universo rico y variado y comparten entre ellas las siguientes características:

- Buscan fines útiles para la sociedad.

- Son privadas. Entes de Derecho privado
- Sin fines de lucro. No persiguen la ganancia de recursos financieros para distribuirlos entre sus asociados.
- No obligan a sus asociados a aportar cuotas.
- No pretenden transmitir ideas religiosas de alguna iglesia o secta en particular.
- Son apartidistas. Ideológicamente independientes de los partidos políticos respetándose la libertad de filiación a cualquier partido de sus asociados.
- Son autogobernadas. Independientes y autónomas. Dirigidas por sus mismos asociados, de acuerdo a su objeto social y estatutos sin confundirse con otras organizaciones ya sean gubernamentales o empresariales.

La eficiencia de una organización de la sociedad civil se apoya en diversos factores entre los que se destacan:

- Su constitución legal
- La correcta organización de sus documentos
- Contar con un organigrama definido
- Contar con mecanismos de evaluación
- Tener procedimientos para eficientizar sus tareas
- Tener sistemas de comunicación claros
- Asesoría contable
- Equipo de trabajo acorde a su objeto social
- Instalaciones adecuadas
- Misión, visión, Plan estratégico
- Personal preparado

Los factores mencionados son importantes para el buen funcionamiento de las OSC's. Pero si a ello no agregamos también un sistema eficiente para el desarrollo diario de la acción social no se alcanzarán los resultados esperados. Este sistema es el que permite coordinar la conjunción de dichos factores, dado que si bien una buena organización administrativa no asegura por sí sola el éxito; la ausencia de ella impedirá la adecuada combinación de los otros factores.

## j. Red

Podemos definir una red como un sistema abierto entre organizaciones de la sociedad civil, que puede ser entendido como un tejido de relaciones e intercambios, que son por naturaleza dinámicos, consistentes y autorregulados, que logran alguna duración en el tiempo, se agrupan alrededor de una temática

particular y buscan objetivos comunes.(16)

Desde la definición operacional que manejamos en el presente trabajo, observamos que se destacan algunos atributos de las redes inter-organizacionales. Por un lado, una red es concebida como un conjunto de elementos que actúan en forma dinámica, están en desarrollo y cambian de estructura y composición para su funcionamiento. La consistencia se refiere a la tendencia a compartir una actividad estructurante, coherente con el propósito que une a sus integrantes.

La autorregulación presupone un conjunto organizado e integrado de principios y reglas de funcionamiento que facilitan la interacción y dan continuidad a la relación. En el desarrollo de toda red existen fuerzas que tienden a romper o desorganizar la relación, pero estas son contrapesadas por fuerzas integradoras.

La colaboración en red podemos comprenderla como un proceso que puede tener distintos niveles de interacción y el cual es factible de ordenar en etapas crecientes de profundidad, que van desde un menor grado de intercambio hasta uno mayor. En el continuo de colaboración se parte de un primer nivel de integración donde solo se intercambia información para beneficio mutuo. Luego se sigue con un nivel superior que es de coordinación e incluye el intercambio de información y acompañamiento en las actividades de cada organización para facilitar la búsqueda de un objetivo común.

La cooperación, como paso siguiente, muestra intercambio de información, ajuste en las actividades y podemos agregarle el compartir recursos para beneficio mutuo y para buscar un objetivo común.

Y para finalizar, la colaboración agrega al intercambio de información, a los ajustes de las actividades y a compartir recursos, el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones para su beneficio propio lograr un propósito común. Cada nivel de relación entre organizaciones tiene sus propias características y requiere mayores grados de compromiso de los participantes.

En la misma línea, Thompson y otros (2006) señalan:

La cooperación por una meta compartida mueve hacia la colaboración. El todo es mayor que la suma de las partes. Se pueden alcanzar fines individuales, pero hay un producto adicional que es compartido (aunque no mutuamente excluyente)

separado de los fines individuales. Esta definición sugiere un mayor nivel de acción colectiva que aquel de la cooperación o coordinación.

Existen instancias de vinculación entre entidades que suelen ser incrementales y permiten diferenciar fases en la consolidación del vínculo más allá de las formas que adopten. Hay un núcleo de relaciones que para su fortalecimiento y consolidación requieren gradualismo y continuidad de los vínculos.

La colaboración implica tener una visión conjunta acerca de la naturaleza de la relación entre las que se requieren gradualismo y continuidad de los vínculos. Cuentas para cumplir con un propósito común. La colaboración exige mutualidad y equidad en los vínculos y se fundamenta en altos grados de confianza. Aunque las redes podemos definir las como relaciones entre actores, ya sean estos individuos u organizaciones, nuestro estudio atenderá las vinculaciones o no que tienen las OSC's investigadas a redes.

Róbeme y Tamargo (2005) opinan que a la medida que las redes se fortalecen, se dan los espacios para la identificación, reconocimiento e intercambio entre sujetos y actores diversos, motivos por los que se les considera una plataforma desde la que se pueden gestionar las acciones, llevándolas a formas de cooperación y solidaridad.

La colaboración colectiva se puede definir como un proceso realizado por actores independientes (las organizaciones), que se integran de manera voluntaria, pero manteniendo su autonomía e identidad, para lograr un objetivo común y consensuado que no podrían lograr individualmente.

La colaboración puede darse en un plano formal o informal de relación, sin negar que en el desarrollo del proceso de integración vayan creando normas de funcionamiento que permiten el desarrollo de intercambios.

(Thompson, A, M, 2001) opina que en el proceso de la colaboración, los actores se relacionan usando acuerdos y negociaciones tanto formales como informales y crean juntos estructuras y reglas para regular sus actuaciones e intercambios, dicho proceso involucra normas compartidas e interacciones que los benefician mutuamente.

## k. Capital Social

El capital social de un grupo social podría entenderse como la capacidad efectiva de movilizar productivamente y en beneficio del conjunto los recursos asociativos que radican en las distintas redes sociales a las que tienen acceso los miembros del grupo en cuestión. (17)

*Michael Woolcuck*

Los recursos asociativos que importan, para dimensionar el capital de un grupo o comunidad, son las relaciones de confianza, reciprocidad y cooperación, en donde entendemos como confianza el resultado de la interacción de interacciones con otras personas que demuestran en la experiencia acumulada que responderán con un “quid pro quo” a un acto de generosidad alimentando un vínculo.

Para La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), El capital social es el contenido de ciertas relaciones o instituciones sociales caracterizadas por condiciones de reciprocidad y cooperación y retroalimentadas con activos de confianza. (18)

(CEPAL, 2001) refiere que el capital social cuenta con dos dimensiones o ejes principales en que se pueden alinear las diversas formas de abarcar el concepto: Una dimensión aproximada que nos permite apreciar al capital social como la capacidad específica para movilizar determinados recursos por parte de un grupo; la segunda dimensión la remiten a la disponibilidad de redes de relaciones sociales.

En torno de la capacidad de movilización convergen dos nociones especialmente importantes, como lo son el liderazgo y su contrapartida el empoderamiento. En la dimensión de los recursos aparece limitada la noción de asociatividad y el carácter de horizontalidad o verticalidad de las redes sociales. Estas características han dado origen a la distinción entre las redes, al relacionarse al interior de un grupo o comunidad se le llama (bonding), cuando las redes de relaciones se dan entre grupos o comunidades similares las nombramos (bridging) y para las redes de relaciones externas, las denominamos (linking).

Según Harris (2002) al capital social lo debemos visualizar como un instrumento para la despolitización del desarrollo muchas veces usado conscientemente con este fin y a veces con otros, pero finalmente que conducen a formas de análisis y formas de intervención que suelen subestimar la importancia de la política en el desarrollo comenta también que se fundamenta en una cierta celebración de las capacidades de la comunidad local.

Escobar, Sabedra y Torero (2000) Definen al capital social como los activos de los pobres y son los medios que estos tienen para alcanzar sus objetivos de vida, su uso, combinación y transformación de estos activos, sus objetivos de vida: son el aumento de ingreso, el mejoramiento de la experiencia y de la calidad de vida. Y el empoderamiento sociopolítico.

Capital social es también para ellos los activos que se tienen como consecuencia de las relaciones de unos con otros (y de forma correlacionada) de la participación en organizaciones. Tales relaciones facilitan el acceso a otros recursos.

El capital social y estrategia de la población de la pobreza. (Kessler y Roggi, 2003; Raczynski y Senno, 2003 Dunston, 2002) comentan de las diferentes formas de capital social.

Según Woolcock, Nayaran (2000) Podemos distinguir 3 tipos de capital social:

#### **1.-Capital social de unión.**

Se refiere a los lazos más íntimos y próximos (en términos sociales y muchas veces, aunque no siempre espaciales) son los lazos de familia, de amistad cercana y quizás, de comunidad es un capital social restringido en 2 sentidos, en términos sociales involucra nexos con pocas personas, y en términos geográficos tiende a implicar nexos con personas que viven muy cerca.

#### **VENTAJAS**

Facilita el acceso a recursos en la localidad y más rápidamente en emergencias y crisis. (Putzel 1997) opina que es la forma de capital social que presenta más lados oscuros, tiene más compromisos, más controles sociales y más demandas de reciprocidad por lo que puede entonces incluir formas de intercambio desigual y de dominación cotidiana.

#### **ALCANCES**

Alivio de la pobreza, pero no superación de la misma.

#### **2.-Capital social de puente**

Se refiere a nexos que vinculan a personas y grupos similares, pero en distintas ubicaciones geográficas. Los lazos son menos intensos que los de unión, pero van más allá de ser meramente puntuales, puesto a que persisten en el tiempo.

Ejemplos de este tipo de capital social podrían incluir federaciones de juntas vecinales, de comunidades de campesinos, de madres solteras y de otros. De hecho casi siempre que se usa el concepto de capital social de puente es referido a formas federativas de organización.

#### **VENTAJAS**

Es solo por medio de la organización federada o confederada que se puede presionar para producir cambios en las políticas y reglas que determinan la distribución de los activos y solo en este nivel de organización es posible influir en las agencia que controlan las ofertas de activos por ejemplo direcciones provinciales o nacionales de educación, gobiernos locales y otros.

#### **ALCANCES**

Oportunidades de recursos locales y de otro niveles acumulativos de activos, avance superación.

### **3.-Capital social de escalera.**

Se refiere a nexos que crean relación entre grupos y personas de distinta identidad y diferentes grados de poder socio político. Existe por ejemplo en relaciones medianamente consolidadas entre personas comunidad y agencias públicas o no gubernamentales externas.

Son relaciones que facilitan el acceso a esferas políticas, al recurso manejado por estas agencias externas al apoyo de las mismas en momentos de crisis o amenaza, entre otros.

#### **VENTAJAS**

Vía capital escalera se puede lograr acceso a ciertos tipos de recursos públicos y externos nacionales e internacionales. Espacio político administrativo donde se determina el diseño de las políticas Sociales.

#### **ALCANCES**

Como en el tipo de capital social de Puente, ofrece oportunidades para obtener recursos locales y de otro nivel, permite la acumulación de activos, el avance y la superación.

Para Norman Uphoff (1999) el capital social definido de manera estructural y no cognitivo, es una forma de relación social que se nutre de y que alimentan, la confianza mutua y facilita el acceso a recursos.

La característica básica y más general del capital es que representa un conjunto de cosas que tienen consecuencias productivas. Esas cosas comúnmente denominadas activos, generan una corriente o un flujo de beneficios, si bien algunas clases de activos disminuyen como resultados de estos procesos, otras aumentan.

La característica fundamental de todos los activos de capital es que perduran y continúan aumentando la productividad en los ciclos de actividad subsiguientes.

## • Marco Legal

### **Ley Federal De Fomento A Las Actividades Realizadas Por Organizaciones De La Sociedad Civil**

**Artículo 1.** La presente ley es de orden público e interés social y tiene por objeto:

- I.** Fomentar las actividades que realizan las organizaciones de la sociedad civil señaladas en el artículo 5 de esta ley;
- II.** Establecer las facultades de las autoridades que la aplicarán y los órganos que coadyuvarán en ello;
- III.** Determinar las bases sobre las cuales la Administración Pública Federal fomentará las actividades a que se refiere la fracción I de este artículo;
- IV.** Establecer los derechos y las obligaciones de las organizaciones de la sociedad civil que cumplan con los requisitos que esta ley establece para ser objeto de fomento de sus actividades, y
- V.** Favorecer la coordinación entre las dependencias y entidades del gobierno federal y las organizaciones de la sociedad civil beneficiarias, en lo relativo a las actividades que señala el artículo 5 de la misma.

**Artículo 2.** Para efectos de esta ley, se entenderá por:

- a)** Autobeneficio: bien, utilidad o provecho que obtengan los miembros de una organización de la sociedad o sus familiares hasta cuarto grado civil, mediante la utilización de los apoyos y estímulos públicos que le hayan sido otorgados para el cumplimiento de los fines de la organización;

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

### **De las Organizaciones de la Sociedad Civil**

**Artículo 5.** Para efectos de esta ley, las actividades de las organizaciones de la sociedad civil objeto de fomento son las siguientes:

- I.** Asistencia social, conforme a lo establecido en la Ley Sobre el Sistema Nacional de Asistencia Social y en la Ley General de Salud;
- II.** Apoyo a la alimentación popular;
- III.** Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público;
- IV.** Asistencia jurídica;
- V.** Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas;
- VI.** Promoción de la equidad de género;
- VII.** Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con capacidades diferentes;
- VIII.** Cooperación para el desarrollo comunitario;
- IX.** Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos;
- X.** Promoción del deporte;
- XI.** Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias;
- XII.** Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales;
- XIII.** Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico;
- XIV.** Fomento de acciones para mejorar la economía popular;

**XV.** Participación en acciones de protección civil;

**XVI.** Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta ley, y

**XVII.** Las que determinen otras leyes.

**VI.** Gozar de los incentivos fiscales y demás apoyos económicos y administrativos, que permitan las disposiciones jurídicas en la materia;

**VII.** Recibir donativos y aportaciones, en términos de las disposiciones fiscales y demás ordenamientos aplicables;

**VIII.** Coadyuvar con las autoridades competentes, en los términos de los convenios que al efecto se celebren, en la prestación de servicios públicos relacionados con las actividades previstas en el artículo 5 de esta ley;

**IX.** Acceder a los beneficios para las organizaciones que se deriven de los convenios o tratados internacionales y que estén relacionados con las actividades y finalidades previstas en esta ley, en los términos de dichos instrumentos;

**X.** Recibir asesoría, capacitación y colaboración por parte de dependencias y entidades para el mejor cumplimiento de su objeto y actividades, en el marco de los programas que al efecto formulen dichas dependencias y entidades;

**XI.** Participar, en los términos que establezcan las disposiciones jurídicas aplicables, en la planeación, ejecución y seguimiento de las políticas, programas, proyectos y procesos que realicen las dependencias y entidades, en relación con las actividades a que se refiere el artículo 5 de esta ley

**XII.** Ser respetadas en la toma de las decisiones relacionadas con sus asuntos internos.

**Artículo 6.** Para los efectos de esta ley, las organizaciones de la sociedad civil tienen los siguientes derechos:

**I.** Inscribirse en el Registro;

**II.** Participar, conforme a la Ley de Planeación y demás disposiciones jurídicas

aplicables, como instancias de participación y consulta;

**III.** Integrarse a los órganos de participación y consulta instaurados por la Administración Pública Federal, en las áreas vinculadas con las actividades a que se refiere el artículo 5 de esta ley, y que establezcan o deban operar las dependencias o entidades;

**IV.** Participar en los mecanismos de contraloría social que establezcan u operen dependencia y entidades, de conformidad con la normatividad jurídica y administrativa aplicable;

**V.** Acceder a los apoyos y estímulos públicos que para fomento de las actividades previstas en el artículo 5 de esta ley, establezcan las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables;

**Artículo 7.** Para acceder a los apoyos y estímulos que otorgue la Administración Pública Federal, dirigidos al fomento de las actividades que esta ley establece, las organizaciones de la sociedad civil tienen, además de las previstas en otras disposiciones jurídicas aplicables, las siguientes obligaciones:

**I.** Estar inscritas en el Registro;

**II.** Haber constituido en forma legal, sus órganos de dirección y de representación;

**III.** Contar con un sistema de contabilidad de acuerdo con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados;

**IV.** Proporcionar la información que les sea requerida por autoridad competentes sobre sus fines, estatutos, programas, actividades, beneficiarios, fuentes de financiamiento nacionales o extranjeras o de ambas, patrimonio, operación administrativa y financiera, y uso de los apoyos y estímulos públicos que reciban;

**V.** Informar anualmente a la Comisión sobre las actividades realizadas y el cumplimiento de sus propósitos, así como el balance de su situación financiera, contable y patrimonial, que reflejen en forma clara su situación y, especialmente, el uso y resultados derivados de los apoyos y estímulos públicos otorgados con fines de fomento, para mantener actualizado el Sistema de Información y garantizar así la transparencia de sus actividades;

**VI.** Notificar al Registro de las modificaciones a su acta constitutiva, así como los cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación en un plazo no mayor a cuarenta y cinco días hábiles contados a partir de la modificación respectiva;

**VII.** Inscribir en el Registro la denominación de las Redes de las que forme parte, así como cuando deje de pertenecer a las mismas;

**VIII.** En caso de disolución, transmitir los bienes que haya adquirido con apoyos y estímulos públicos, a otra u otras organizaciones que realicen actividades objeto de fomento y que estén inscritas en el Registro.

La organización que se disuelva tendrá la facultad de elegir a quién transmitirá dichos bienes;

**IX.** Realizar las acciones necesarias para el cumplimiento de su objeto social;

**X.** Promover la profesionalización y capacitación de sus integrantes;

**XI.** No realizar actividades de proselitismo partidista o electoral;

**XII.** No realizar proselitismo o propaganda con fines religiosos, y

**XIII.** Actuar con criterios de imparcialidad y no discriminación en la determinación de beneficiarios.

**Artículo 8.** Las organizaciones de la sociedad civil no podrán recibir los apoyos y estímulos públicos previstos en esta ley cuando incurran en alguno de los siguientes supuestos:

**I.** Exista entre sus directivos y los servidores públicos, encargados de otorgar o autorizar los apoyos y estímulos públicos, relaciones de interés o nexos de parentesco por consanguinidad o afinidad hasta en cuarto grado, o sean cónyuges, y

**II.** Contraten, con recursos públicos, a personas con nexos de parentesco con los directivos de la organización, ya sea por consanguinidad o afinidad hasta en cuarto grado.

**Artículo 9.** Las organizaciones de la sociedad civil que con los fines de fomento que esta ley establece, reciban apoyos y estímulos públicos, deberán sujetarse a las disposiciones jurídicas y administrativas aplicables en la materia. Las organizaciones que obtengan recursos económicos de terceros o del extranjero, deberán llevar a cabo las operaciones correspondientes conforme a las

disposiciones fiscales vigentes en el territorio nacional o, cuando así proceda, con base en los tratados y acuerdos internacionales de los que el país sea parte.

## • Definición y Caracterización

El objetivo de la presente investigación documental es generar información, que oriente en la construcción de un Modelo de Desarrollo Organizacional para el fortalecimiento de Redes de OSC en la Comarca Lagunera.

Por el reciente movimiento de la sociedad civil organizada, las OSC's la mayoría de las veces carecen de un Modelo de Desarrollo Organizacional que les permita manejar sus aspectos legales, administrativos, fiscales y operativos ajustados al marco legal y a la filosofía del tercer sector.

Por lo regular se usan esquemas del primer sector (gubernamental) y del segundo sector (empresarial) sin hacer las adaptaciones pertinentes, esto crea desperdicio de recursos e improvisación en el quehacer de las OSC's.

## • Objeto de la Documentación

La documentación se efectuó con el fin de recolectar datos con carácter estrictamente bibliográfico y también el proveniente de páginas electrónicas, que nos permitieron comprender a fondo nuestro objeto de estudio que son las Organizaciones de la Sociedad Civil en la Comarca Lagunera, la situación que prevalece en nuestra región y las necesidades que presentan con el fin de ofrecerles un Modelo de Desarrollo Organizacional, que les permita ser más eficientes en su acción social.

Josefa Sabor, señala que "el ciclo de la documentación es: identificar, organizar y archivar la información para pasar de ahí al de su transformación, síntesis y difusión. En suma, la documentación tiene una función activa, entregar al investigador el material que requiere ya organizado" (Sabor citada en De la Torre & Navarro, 1990:96). Es así que de esa identificación de referencias bibliográficas y electrónicas encargadas del estudio del problema, organizamos los datos esenciales, transformando estos datos y sintetizándolos en un solo mensaje que es el de informar al investigador lo más relevante de nuestro estudio.

**1.- Elección del tema**

Iniciamos preguntando sobre ¿Cuál es el problema que necesita ser investigado? Y concluimos que se trataba de recopilar información clave que nos orientase sobre la construcción de un Modelo de Desarrollo Organizacional para el fortalecimiento del capital social de las OSC's de La Comarca Lagunera.

**2.- Acopio de la bibliografía básica**

Se reunió material publicado o inédito; artículos, estudios críticos, monografías, ensayos, documentos de archivo, libros, tesis, etc.

El Conocimiento e información de las ideas o datos expuestos anteriormente permitió proveernos de bases sólidas para mejorar nuestra idea y no repetirla. Al final del presente documento aparecen las referencias bibliográficas citadas.

**3.- Elaboración de fichas bibliográficas y hemerográficas**

Nos Permitió localizar rápidamente el material en el momento oportuno.

Con los datos básicos de un documento (nombre de libro, autor, editorial, número de edición, etc.) se hace el registro en las fichas.

**4.- Lectura rápida del material**

Su fin, el de ubicar las principales ideas y conocer la calidad del material recabado.

**5.- Delimitación del tema**

Después de la lectura rápida es más fácil delimitar el tema, porque se puede medir su dimensión y alcance, su aspecto formal y su complejidad. Al definir el tema central de nuestra investigación, podemos enfocar la atención en el y no dispersarnos.

**6.- Elaboración del esquema de trabajo**

El Esquema de trabajo es un registro visual que representa el esqueleto con que se concluye el proceso de investigación. Sirve fundamentalmente para el acopio de información. El esquema debe ser tan simple como lo permita; la sencillez o complejidad del problema; la profundidad y la extensión del trabajo; la cantidad de información recabada.

**7.- Ampliación del material sobre el tema ya delimitado**

Se busca nueva información directamente ligada con el tema.

La nueva bibliografía necesita sus fichas.

**8.- Lectura minuciosa de la bibliografía**

Implica reflexión e interpretación y su resultado son las ideas más importantes que pasan a la fichas de contenido.

**9.- Elaboración de fichas de contenido**

Contiene las ideas más importantes y nos acercan a la elaboración de un primer borrador del trabajo final.

**10.- Clasificación de las fichas de contenido y revisión del esquema**

Su objetivo; la valoración del material recopilado, la localización de posibles lagunas, detección de excesos en las ideas transcritas. la posibilidad de revisar el esquema de trabajo con el fin de darle mayor orden y uniformidad, antes de redactar el borrador.

**11.- Redacción del trabajo final**

Conclusión de la investigación, la cual comunica sus resultados mediante un texto escrito, el cual pueda ser consultado por cualquier persona que requiera de esta. Objetivo; comunicar con la mayor claridad y coherencia posibles los resultados, descubrimientos, comprobaciones ó reflexiones logradas a través de todo el proceso de la investigación documental.

El proceso anterior es además base para poder efectuar una investigación de campo exploratoria cuali-cuantitativa cuyo proceso de recolección de datos sea a través de un instrumento diseñado para ahondar más en la forma que están organizadas las OSCs en la Comarca Lagunera.

## • Marco Metodológico

**DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO**

**TRABAJO DE GABINETE:**

Las expresiones de la sociedad civil en la región son variadas, heterogéneas y cambiantes. La sociedad civil es un tema donde convergen conflictos de intereses, experiencias variadas y visiones encontradas, por lo tanto las organizaciones deben ser estudiadas en su trayectoria histórica que nos permita vislumbrar sus principales muestras de identidad y su proyección a futuro. Si solo nos limitamos a analizarlas en su trabajo presente, no tendremos datos sobre sus potencialidades en la construcción de la sociedad civil.

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 aspectos fundamentales que hacen a la cobertura de su acción social, el marco legal, sus formas de organización, su población beneficiaria, los servicios prestados, los recursos con que cuentan entre otras variables a través de un trabajo de gabinete efectuado por tres especialistas en organizaciones civiles y cuyas trayectorias describimos en currículums anexos.

## • 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 OSC en nuestra región.

Una Organización de Sociedad Civil es un ente social encargado de realizar acciones sociales a favor de los grupos vulnerables, para ello se requiere administrar recursos con el fin de lograr los objetivos deseados que satisfagan tanto a sus beneficiarios como a la organización. Para esto requiere cubrir una serie de indicadores que les permitan funcionar a cabalidad.

Una organización de la sociedad civil requiere ser dirigida fuera de los parámetros de la organización clásica y para esto no existe aún un modelo que sirva de referencia. La mayoría de las OSC's carecen de un Modelo de Desarrollo Organizacional que les permita manejar sus aspectos legales, administrativos, fiscales y operativos ajustados al marco legal y la filosofía del tercer sector.

Los objetivos y metas de la "Investigación sobre un Modelo De Desarrollo Organizacional para el fortalecimiento del capital social 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 cualitativo y cuantitativo en los últimos años, necesitan a su interior un acompañamiento y asesoría para que alcancen un funcionamiento más eficaz a corto, mediano y largo plazo, y fortalecer sus capacidades para generar capital social.

## • Las distintas etapas y los instrumentos

Para la presente investigación sobre un Modelo de Desarrollo Organizacional Para el Fortalecimiento del Capital Social en la Comarca Lagunera, definimos las siguientes etapas:

### 1.- De preparación.

Comprendió el diseño de los instrumentos de investigación y el levantamiento de la información relevante a la situación de organización que tienen en La Laguna las Organizaciones de la Sociedad Civil.



Juan Manuel ALAAD A.C. contestando encuesta

### 2. Trabajo de campo.

Incluyó la aplicación de los cuestionarios y recolección de los datos a las Organizaciones de la Sociedad Civil objeto del presente estudio.

### 3. Análisis de la información.

A partir del trabajo de campo y una vez concluido el levantamiento de la información, efectuamos un análisis de los resultados con los actores involucrados, de allí pasamos a preparar el informe final, incluyendo el diseño de las páginas web en internet y el evento de divulgación con las OSC que se trabajó en el estudio.

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

Desde esta perspectiva utilizamos tres métodos que nos permitieron la recolección de los datos cualitativos como son la observación, la entrevista y el trabajo en grupo con las OSC. Y por otro lado empleamos técnicas cuantitativas como fue la aplicación de la encuesta elaborada a propósito para la investigación. Los instrumentos los seleccionamos de forma que englobaron aspectos de la diversidad de situaciones que viven las organizaciones en La Laguna y que en su conjunto se pueden aplicar a todas las OSC.

Mientras que los mecanismos de encuestas podrían ser los indicados para algunas situaciones, usamos para otros casos la entrevista y la observación participante por su plasticidad para ajustarse a otras realidades. También usamos la observación y la entrevista, como técnicas para efectuar el trabajo de campo.

Cabe mencionar que nuestra organización al estar vinculada a la red ALPADES –Alianza para el desarrollo social-, quien participa en un programa de asesoría y fortalecimiento con Biolúdica A.C. y a través de este trabajo hemos tenido la oportunidad de realizar intercambios con el Consejo de ONG´s de Gómez Palacio Durango donde participan 40 OSC´s, y esto nos ha permitido escuchar las problemáticas y dificultades que viven a diario estas organizaciones en sus asuntos administrativos, legales y fiscales. Como se diagnosticó inicialmente, si bien existen en la laguna esfuerzos parciales de redes que apoyan a las Organizaciones en estos aspectos no todas cuentan con la asesoría y los manuales necesarios que de una forma sencilla expliquen los procedimientos a seguir en las instancias gubernamentales y privadas.

Esto nos llevó a la idea de realizar entrevistas participativas grupales que permiten ampliar nuestra visión sobre la problemática investigada y orientar nuestros esfuerzos a construir un modelo de intervención, que sea sencillo y comprensible para todos y que al mismo tiempo, se ajuste a la realidad de las Organizaciones en la Comarca Lagunera.

## • Metodología

Diseño cuali-cuantitativo, exploratorio, descriptivo, efectuado del 15 julio al 30 Septiembre de 2011, con 35 organizaciones civiles de la Comarca Lagunera que consintieron en colaborar con la investigación, muestra por conveniencia conformada por 35 OSC´s, los resultados se trabajaron con estadística descriptiva.

## • Construcción y descripción del instrumento de diagnóstico

Inicialmente el formato contiene los datos de identificación sobre la institución y el número y cargo de la persona que respondió. El instrumento de diagnóstico utilizado para detectar los vacíos de las Organizaciones de la sociedad Civil en la Comarca Lagunera, con el fin de proponer un Modelo de Desarrollo Organizacional y así de esa forma, fortalecer de sus capacidades institucionales, fue elaborado y revisado por un equipo de expertos y sometido a jueceo para hacerle los ajustes necesarios y llegar a una propuesta que abarcara de forma integral los aspectos necesarios para administrar una OSC de forma profesional y eficiente. Todas estas acciones han permitido enriquecimiento constante.

Contiene un grupo de preguntas que componen un total de 103 indicadores. Las preguntas o indicadores 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 fácil de interpretar.



Se confeccionaron los ítems en forma de Bloques correspondientes a las áreas Legal, Administrativa y Operativa. Cada bloque contiene por lo menos dos sub-categorías que en conjunto hacen 16 "indicadores" y a su vez cada uno contiene un grupo de preguntas. El cuestionario se elaboró con la opción de respuesta en una escala Likert compuesta por cinco opciones codificadas a partir de cualquiera de las siguientes escalas:

- a. Apreciación (nada, poco, regular, bien o excelente).
- b. Cuantificación (0, 1, 2, 3, 4)
- c. Adjetivación (muy mal, mal, regular, buena o excelente)

Quien responde puede seleccionar sólo una de las cinco opciones codificadas.

Cualquiera que fuera la respuesta plasmada, en el formato se concreta en una de cinco opciones que si bien son subjetivas, permiten la medición del indicador-pregunta en la escala de estimaciones, misma que será capturada en una hoja electrónica a través de su posición numérica donde su valor será de 0 a 4 para efectos de valoración.

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. Por ejemplo Casa hogar Ángeles de san Pedro manifestó contar con su Acta Constitutiva pero se ha modificado en tres ocasiones posteriores y cada una de ellas les ha costado \$7000 pesos mexicanos. Al momento de contestar el instrumento se les facilitó optar por la “cuantificación” que por la “apreciación”, debemos señalar que las opciones Apreciativas, cuantitativas y adjetivas tienen igual valor en la escala.

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 construcción del Modelo.

Las preguntas abarcan los indicadores de un funcionamiento eficiente y óptimo de una Organización de Sociedad Civil.

Las preguntas o indicadores 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.

Se establecieron puntos de corte para cada uno de los bloques que nos permitieron un diagnóstico que va de un funcionamiento malo, pasando por regular y llegando a calificación de Bueno de acuerdo a los puntajes obtenidos por cada área investigada.

Calificamos como Bueno en el bloque de **Área Legal** a quien obtuvo de 51 a 68 puntos totales, Regular a quien obtiene de 34 A 50 puntos y Malo a los que obtienen entre 0 a 33.

En el Bloque del **Área Operativa**, efectuamos una subdivisión por cuestión práctica, quedando 4 en cada subdivisión, calificamos como Bueno en una primer

subdivisión los que obtuvieron un puntaje de 54 a 72, como Regular aquellos con puntajes de 36 a 53 y malo a los que obtuvieron puntajes de 0 a 35. En la segunda subdivisión, Funcionamiento Bueno fue para los puntajes de 69 a 92, Regular 46 a 68 y Malo para puntajes de 0 a 45.

Área Administrativa, también subdividida para efectos prácticos en dos y a su vez con 3 indicadores cada una, para la primera Bueno fue de 72 a 96, Regular de 48 a 71 y Malo de 0 a 47. En la segunda subdivisión, Buena es para puntajes de 63 a 84, Regular con puntajes de 42 a 62 y Malo de 0 a 41, de modo que al final tipificamos el funcionamiento de una OSC como: Bueno, regular o malo.

## • 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.(19)

Se trabajó con tres jueces expertos, cuyas recomendaciones se utilizaron para evaluar la correspondencia de los ítems en relación con la definición operacional. Las indicaciones realizadas permitieron el mejoramiento del instrumento, 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 5 criterios o propiedades básicas del método de Moriyama. (20)

- 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.

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

Efectuamos las modificaciones recomendadas eliminando los ítems evaluados en la categoría mucho por menos del 70% de ellos.

Una vez comprobada la comprensión de las preguntas y el funcionamiento del instrumento llegamos finalmente a abarcar de forma integral los aspectos necesarios para administrar una OSC de forma profesional y eficiente, descartado las preguntas que consideraron los 3 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.

Caracterización de los jueces expertos

Dos jueces del sexo femenino, y uno del sexo masculino, todos con amplia experiencia en docencia y temáticas relacionadas con la organización de sociedades civiles, ellos mismos militantes de este tipo de organismos.

Perfiles De Los Expertos: Se anexan Currículums.

1. Lic. Efraín Cañavera Giraldo
2. Lic. Bertha Alicia del Valle Arzagoitia.
3. Lic. Luz María Cholico Rodríguez

#### CONFIABILIDAD Y CONSISTENCIA INTERNA

Desde el punto de vista de la Investigación cuantitativa y para efectos de la validación de consistencia interna, se efectuó el cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach de forma estratificada, encontrando puntajes arriba de .80 en todos los bloques.

El Coeficiente alfa de Cronbach Fue descrito en 1951 por Lee J. Cronbach. (21) Es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. El alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento .Es también la medida en la cual algún constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem.

Generalmente un grupo de ítems que explora un factor común muestra un elevado valor de alfa de Cronbach. La forma más sencilla de calcularlo es multiplicar el promedio de todas las correlaciones observadas en los ítems por el número de ítems que componen una escala y luego dividir el producto entre el resultado de la suma de uno más el producto de la multiplicación del promedio de todas las correlaciones observadas por el resultado de la resta de uno al número de ítems.

$$A = \frac{n \cdot p}{1 + p(n-1)}$$

#### Coefficiente alfa estratificado

Esta modalidad es una forma de manejar el valor del coeficiente de consistencia interna, es utilizado cuando las escalas tienen varios dominios. El instrumento se estratifica en sub-escalas dependiendo del contenido, de esta forma se puede hallar un mejor valor estimado de la consistencia interna que en el coeficiente alfa no estratificado. Este es el método que usamos en el presente trabajo para obtener la confiabilidad del cuestionario.

Se utilizan además formas más sofisticadas para probar la consistencia interna de una escala calculándose a partir de la varianza de cada ítem y la varianza total de la escala:

$$a = \frac{n}{n-1} \left( 1 - \frac{SsT2}{sT2} \right)$$

Donde "n" es el número de ítems  
st2 es la varianza de cada ítem y  
sT2 es la varianza total de la escala

La confiabilidad se define como el grado en que un instrumento de varios ítems mide consistentemente una muestra de la población. La medición consistente se refiere al grado en que una medida está libre de errores.

El coeficiente de confiabilidad se expresa con la letra "r" e indica la fuerza de la asociación. El valor "r" varía entre -1 y +1, un valor de 0 indica que no existe relación entre los 2 puntajes, mientras que un valor cercano a -1 o +1 indica una relación muy cercana, negativa o positiva, respectivamente. Un valor positivo indica que las personas con puntaje alto en una primera aplicación de la escala también puntuarán alto en la segunda ocasión.

Una confiabilidad negativa indica un error en el cálculo o una terrible inconsistencia. Existen tres formas básicas de medir la confiabilidad y todas buscan determinar la proporción de la varianza en una escala. Fundamentalmente correlacionan los puntajes obtenidos por una escala con los resultados de la reproducción.

La sensibilidad al cambio (considerada, igualmente como parte de la validez) y en la consistencia interna (para la determinación solo necesita una aplicación del instrumento).

### **Consistencia interna**

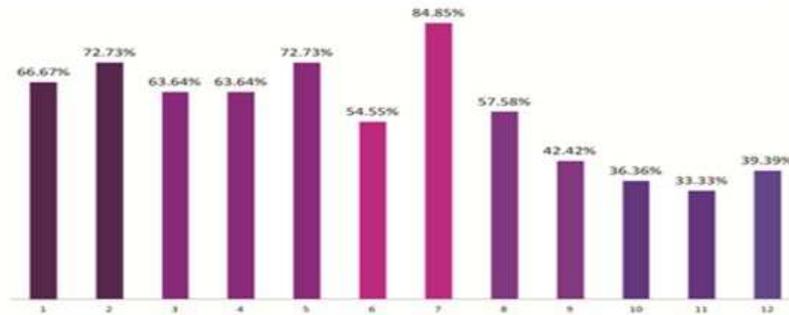
Los instrumentos que buscan medir un constructo pueden ser validados en forma directa basándose en la relación que muestren los ítems que componen la escala. Es decir, presentan una excelente consistencia interna o interrelación o incisos que hacen parte de la escala (esto es realizar una validación de un constructo sin un patrón de referencia).

Si se encuentra que los ítems se correlacionan de manera muy pobre, los resultados se pueden interpretar de 3 formas:

- 1-** La escala no mide el constructo que quiere medir.
- 2-** La conceptualización teórica en que está basado el constructo es incorrecta
- 3-** El diseño experimental era inadecuado y fallo probar la hipótesis misma.

## Resultados

Los datos obtenidos de la encuesta aplicada nos muestran el estado que guardan las organizaciones en sus aspectos legales, administrativos y contables:



- 1 Cuentan con registro en Secretaría de Relaciones Exteriores: 66.67%
- 2 Cuentan con acta notariada: 72.73%
- 3 Están Inscritos en Registro Público de la Propiedad: 63.64%
- 4 Inscritos en INDESOL y con CLUNI: 63.64%
- 5 Registrados en Hacienda y con RFC: 72.73%.
- 6 Sin trámite de donataria en Hacienda: Un 54.55%
- 7 Sin trámite de deducibles en el extranjero: 84.85%.
- 8 Sin registro en la Secretaría de Gobernación: 57.58%
- 9 Información anual en tiempo y forma en el Registro Federal de OSC's: 42.42%
- 10 Sin información actualizada: 36.36%
- 11 Sin registro de sus asambleas: 33.33%
- 12 Sin comodatos: 39.39%.

Por áreas encontramos los siguientes datos:

### Área Legal

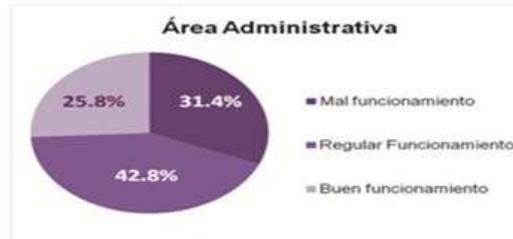
- 34.5% Mal funcionamiento
- 37.5% Regular funcionamiento
- 28% Buen funcionamiento

### Área Legal



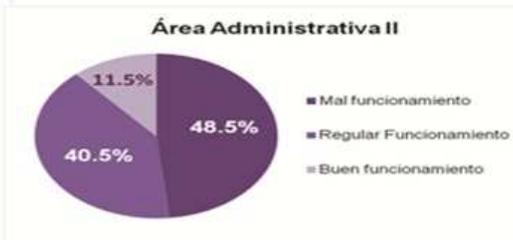
### Área Administrativa

31.4 Mal funcionamiento  
42.8 Regular funcionamiento  
25.8 Buen funcionamiento



### Área Administrativa II

48.5 Mal Funcionamiento  
40.5 Regular Funcionamiento  
11.5 Buen Funcionamiento



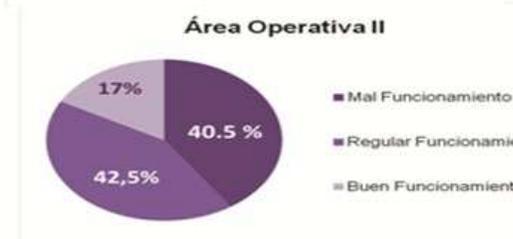
### Área Operativa I

45.7% Mal Funcionamiento  
40.3 % Regular Funcionamiento  
14.9% Buen Funcionamiento



### Área Operativa II

40.5 % mal funcionamiento  
42,5% regular funcionamiento  
17% buen funcionamiento

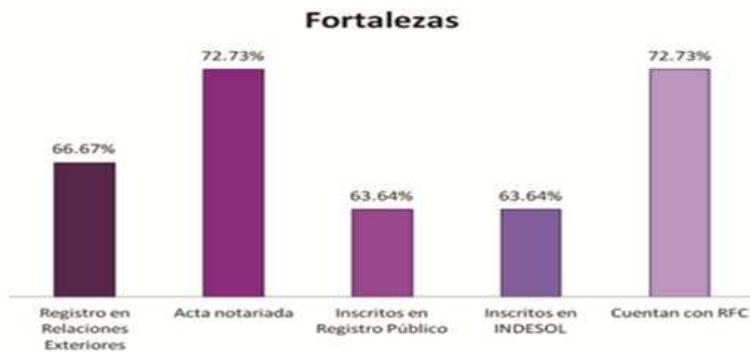


## • Conclusiones

Al efectuar un diagnóstico FODA de los resultados encontramos lo siguiente:

### Fortalezas

El 66.67% tienen registro en la Secretaría de Relaciones Exteriores, el 72.73% cuentan con acta notariada, el 63.64% están inscritos en el Registro Público de Propiedad, el 63.64% están inscritos en INDESOL y cuentan con CLUNI, el 72.73% están registrados en Hacienda y cuentan con su RFC.



### Oportunidades

El contar ya con registro en la Secretaría de Relaciones Exteriores les da la oportunidad de legalizar su asociación y no quedarse en un simple encuentro o reunión que no llega a concretizar sus intenciones de aportar beneficios por lo que el capital social que pudiera generarse, no cristaliza dado que la confianza y el sentido de pertenencia no son suficientemente fuertes como para continuar con el proceso. Dado que el 63.64% ya tienen CLUNI y registro en INDESOL, solo faltaría orientarles y asesorarlos para que puedan concursar con proyectos que la Comunidad Lagunera está requiriendo, además de que ellos mismos se convertirían en la mejor promoción de lo que es posible lograr cuando los actores sociales se organizan. El hecho de que un 72.73% tienen RFC nos habla del proceso de concientización y co-responsabilidad que se ha instaurado en las

organizaciones ya que están dispuestas a cumplir con una obligación legal-financiera, pero requieren asesoría y apoyo para no incumplir o cometer errores que les cuesten económicamente ya que lo que pretenden es ayudar pero no estancarse y muchas veces el aspecto de las declaraciones les produce este problema.

### Debilidades

Un 54.55% sin trámite de donataria en Hacienda, 84.85% sin trámite de deducibles en el extranjero, 57.58% no tienen registro de Organización de la Secretaría de Gobernación, solo el 42.42% entrega en tiempo y forma la información anual en el Registro Federal de OSC's, un 36.36%, no actualiza su información, un 33.33% no tiene registro de sus asambleas, un 39.39 no efectúa comodatos.



### Amenazas

Iniciando por la cuestión organizativa en sus agendas, si no hay regularidad en sus reuniones y procesos, la posibilidad de abandonar la organización o de que esta pase a ser solo una organización de nombre, pero no de hecho, es su principal amenaza. De aquí emanan también importantes observaciones ya que no es posible fomentar el capital social sin crecimiento interno y mucho menos crear

proyectos de impacto en beneficio de los grupos vulnerables. Tampoco podría confiarse en que sean capaces de aprovechar maduramente los recursos que pudieran recibir ocasionalmente a través de instancias como el INDESOL o el SEDESOL. Los números nos muestran un importante vacío en lo referente a sostenibilidad y autofinanciamiento ya que más del 50% no considera la posibilidad de ser donataria y todavía peor, el 84.85% probablemente ni siquiera imagina la posibilidad de recibir ayuda del extranjero.

Al Observar los resultados de la investigación estamos en condiciones de generar un modelo que ofrezca un cuadro de referencia para que los dirigentes sociales puedan tomar decisiones más asertivas sobre la conducción y gobierno de sus organizaciones, así mismo podrán realizar una mejor planeación estratégica de sus organizaciones y al mismo tiempo podrán fortalecer las redes de OSC's lo cual incidirá en el mejoramiento de sus acciones sociales y esto a su vez redundará en un mayor desarrollo humano y social y por lo tanto en el bienestar de la población en situación de vulnerabilidad, escasos recursos y/o riesgo que reciben sus beneficios.

Se confirma la necesidad de unificar a las OSC's de la comarca lagunera compartiendo un modelo de desarrollo organizacional que permita mejorar las áreas sobre todo la administrativa y la operativa que es donde observamos un mal funcionamiento arriba del 40%.

Al realizar el análisis por áreas y rubros podemos retroalimentar a las OSC's para neutralizar sus debilidades y aumentar sus fortalezas para cumplir con el objetivo de fortalecer a través de un modelo de desarrollo organizacional a las OSC's y su quehacer de responsabilidad y bienestar social.

Los resultados obtenidos confirman nuestra hipótesis de que es necesario elaborar un Modelo de Desarrollo que ofrezca un cuadro de referencia para que los dirigentes sociales puedan tomar decisiones más asertivas sobre la conducción y gobierno de sus organizaciones, modelando y orientando a las OSC's existentes y a aquellas que surjan en lo futuro con el fin de evitar su mal funcionamiento y desaparición, así mismo podrán realizar una mejor planeación estratégica de sus organizaciones y al mismo tiempo podrán fortalecer las redes de OSC's, lo cual incidirá en el mejoramiento de sus acciones sociales.

Al favorecer su incremento, el capital social de nuestra comarca permitirá la superación de la pobreza que es generadora de importantes problemas que la sociedad actual no ha podido resolver ni contener y cuyo coste ha sido la

marginación y pobreza de importantes grupos vulnerables por su misma condición de edad o indigencia.

## Referencias Bibliográficas Y Hemerográficas

- (1) Carrillo A.J. Las ONG's cambian de piel. Disponible en:  
[www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/379/379-9pdf](http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/379/379-9pdf) (consultado en Septiembre 2011).
- (2) Historia de la Comarca Lagunera, Disponible en:  
[www.elsiglodetorreon.com.mx/](http://www.elsiglodetorreon.com.mx/) (consultado en Octubre 2011).
- (3) Barrientos C.07 agosto 2011.Sin acreditación la mayoría de las OSC. El siglo de Torreón.  
Disponible en: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/649743.sin-acreditacion-la-mayoria-de-las-osc.html>
- (4) Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, Su Evolución y principales Retos Disponible en: [www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753\\_03.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753_03.pdf) (consultado Septiembre 2011).
- (5) Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, Su Evolución y principales Retos Disponible en: [www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753\\_03.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753_03.pdf) (consultado Septiembre 2011).
- (6) 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) (consultado Septiembre 2011).
- (7) Collin L.& Molina R. 2008.Los actores locales de la nación, siglos XVII-XXI, Análisis Interdisciplinarios. Facultad de Filosofía y Letras y el Colegio de Tlaxcala, A.C.  
Disponible En: <http://nuevomundo.reves.org/>
- (8) 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)
- (9) 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) (Consultado Septiembre 2011).
- (10) Carrillo A.J. Las ONG's cambian de piel. (Consultado en Septiembre 2011)  
Disponible en: [www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/379/379-9pdf](http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/379/379-9pdf)
- (11) 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)
- (12) Romo A. Agosto 2011. El Trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Revista Sinérgica. Comarca Lagunera.
- (13) Von Bertalanffy L.1976. Teoría General de Sistemas. Petrópolis. Vozes.
- (14) Solanowski M. Mi enamoramiento de Cibernética Social Proporcionalista.  
Disponible en: <http://www.waldemardegregori.net/espanhol/academia/Prc> (Consultado en Octubre 2011).
- (15) WIKIpedia, la Enciclopedia libre. [es.wikipedia.org/](http://es.wikipedia.org/).

(16)IDEM

(17) Uphoff N., septiembre 2001 pp. 117. Conferencia. En busca de un nuevo Paradigma: Capital Social y Reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Naciones Unidas.

(18)IDEM, pp.151.

(19)IDEM pp.39.

(20) WIKIpedia, la Enciclopedia libre. es.wikipedia.org/.

(21) Moriyama IM.1968.Indicador of social change. Problems in the measurents of Health status. New York.

(22) WIKIpedia, la Enciclopedia libre. es.wikipedia.org/.

## • Bibliografía

- 1.-Alvarez J.L. & Gayou J.2010.Como hacer Investigación Cualitativa, Fundamentos y Metodología. México. Paidós Educador.
- 2.- Atria R. et al 2003. Capital Social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. En busca de un nuevo paradigma. CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Naciones Unidas.
- 3.-Barrientos Consultado el 07 Agosto 2011. Sin acreditación la mayoría de las OSC. El siglo de Torreón. Disponible en:  
<http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/649743.sin-acreditacion-la-mayoria-de-las-osc.html>.
- 4.- Berger G. 2000. Manual para el fortalecimiento de consejos Directivos en organizaciones sin fines de lucro. Buenos Aires: Foro del Sector Social.
- 5.- Bianco, F. & De la Fuente, P. 1999.Organizaciones de la sociedad Civil: desafíos de gestión y desarrollo De Capital Social. Buenos Aires: Grupo Sophia.
- 6.- Blejmar, B. Gestión Social. Universidad de San Andrés. Disponible en:  
[http://www.gestionsocial.org/00000106/Blejmar\\_justificado.pdf](http://www.gestionsocial.org/00000106/Blejmar_justificado.pdf)  
(Consultado en Septiembre 2011).
- 7.- Carrillo A.J. Las ONG's cambian de piel. Disponible en  
[www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/379/379-9pdf](http://www.gaceta.udg.mx/Hemeroteca/paginas/379/379-9pdf) (consultado en Septiembre 2011).

- 8.- Caracciolo M. & Fotii M.P. 2003. Economía solidaria y capital social. Contribuciones al desarrollo local. Argentina. Paidós.
- 9.- Collin L. & Molina R. 2008. Los actores locales de la nación, siglos XVII-XXI, Análisis Interdisciplinarios. Facultad de Filosofía y Letras y el Colegio de Tlaxcala, A.C. [nuevomundo.reves.org](http://nuevomundo.reves.org)
- 10.- Comisión de Relaciones Exteriores Organizaciones no Gubernamentales del Senado de la República. 2009. Manual para las Organizaciones de la Sociedad Civil. Toluca, México. Taller de Servicios Editoriales y de Impresión, S.A. de C.V.
- 11.- 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.
- 12.- Chiavenato I. 1992. Introducción a la Teoría General de la Administración. México. 3ª Edición Mc Graw-Hill.
- 13.- De Gregory W. & Volpato E. 2001. Capital Intelectual; Administración Sistemática. Manual de juegos de Cooperación y Competencia. Bogotá Mc Graw-Hill.
- 14.- De Gregory W. Manifiesto de la Proporcionalidad. Disponible en: <http://www.globaltrinity.net/espanhol/manifiesto/manifiesto.htm>.
- 15.- División de Desarrollo Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe. 2005. Aprender de la Experiencia. El Capital Social en la Superación de la pobreza. Naciones Unidas, Santiago de Chile, Editora Irma Arriaga.
- 16.- Hernández R., Fernández Collado C., Baptista P. 2004. Metodología de la Investigación. 3ª edición. México: McGraw Hill.
- 17.- Historia de la Comarca Lagunera, Disponible en: [www.elsiglodetorreon.com.mx/](http://www.elsiglodetorreon.com.mx/) (consultado en Octubre 2011).
- 18.- Las Organizaciones de la Sociedad Civil en México, Su Evolución y principales Retos. Disponible en: [www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753\\_03.pdf](http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753_03.pdf) (Consultado en Septiembre 2011).
- 19.- 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) (consultado Septiembre 2011).

- 20.- Las Organizaciones de la Sociedad Civil.pdf. Disponible en:  
[www.fusda.org/.../Revista16](http://www.fusda.org/.../Revista16) (consultado en Octubre 2011).
- 21.- Minzberg H. 1984. La estructuración de las organizaciones. Barcelona, Editorial Ariel.
- 22.- 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).
- 23.- Newman W. 1968. Programación, Organización y Control. Bilbao, Editorial DEUSTO.
- 24.- Oviedo H. & Campo A.A. 2005 Aproximación al uso del coeficiente alfa Cronbach. Revista Colombiana de Psiquiatría. Vol. XXXIV, Número 004 Bogotá, Colombia. Asociación Colombiana de Psiquiatría.
- 25.- Padrón del Instituto Nacional de Desarrollo Social. Disponible en:  
[www.indesol.gob.mx/indesol/main2.htm](http://www.indesol.gob.mx/indesol/main2.htm) (Consultado Octubre 2011).
- 26.- Putnam R. 1999. Capital Social. Disponible en:  
[http://www.politicaygobierno.cide.edu/num\\_anterior.../vol\\_VIN2\\_1999/R%EDos.pdf](http://www.politicaygobierno.cide.edu/num_anterior.../vol_VIN2_1999/R%EDos.pdf). (Consultado en agosto 2011).
- 27.- Romero, S. et al. 2011. Sociedad Civil en México. México. 2ª Edición. INDESOL.
- 28.- Romo A. Agosto 2011. El Trabajo de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México. Revista Sinérgica. Comarca Lagunera.
- 29.- Sánchez G., et al. 2010. RISICARE Una Metodología para la gestión Estratégica de Riesgos de Organizaciones de la Sociedad Civil. Cuadernos de Cooperación Internacional y de Desarrollo. México. Editores Instituto Mora y Universidad Iberoamericana.
- 30.- Solanowski M. Mi enamoramiento de Cibernética Social Proporcionalista. Disponible en:  
<http://www.waldemardegregori.net/espanhol/academia/Prc> (Consultado Octubre 2011).
- 31.- Uphoff N., septiembre 2001 pp. 117. Conferencia. En busca de un nuevo Paradigma: Capital Social y Reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. Naciones Unidas.
- 32.- Von Bertalanffy L. 1976. Teoría General de Sistemas. Metrópolis. Vozes.



### ENCUESTA DIAGNÓSTICO DE OSC - TORREÓN

Apreciados compañeros de las Organizaciones de la Sociedad Civil, el presente cuestionario es para conocer la situación de las OSC en la región y contribuir a su fortalecimiento a través de un modelo institucional que nos permita una mejor dirección de nuestra organización.

Por tal motivo les solicitamos respetuosamente nos faciliten la información que les estamos requiriendo.

#### I. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. Nombre de la OSC:	
2. Dirección:	
3. Localidad:	4. Estado
5. Correo electrónico:	6. Teléfonos:
7. Nombre de la persona responsable de la OSC:	8. Cargo:
9. Nombre de la persona entrevistada:	10. Cargo:
11. Correo electrónico de la persona entrevistada:	12. Teléfonos de la persona entrevistada:
13. -No. de persona en la operativa de la OSC:	14. Antigüedad de la Organización (años)

INVESTIGACIÓN SOBRE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA  
EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL EN LA COMARCA LAGUNERA

Aspectos	Indicadores	Preguntas	Valoraciones				
			Nada	Poco	Regular	Bien	Excelente
			0	1	2	3	4
AREA LEGAL	AREA LEGAL	<b>En su organización se han realizado los siguientes trámites:</b>					
		Registro del nombre ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.					
		Protocolización del Acta Constitutiva ante Notario Público.					
		Inscripción del Acta ante el Registro público de la propiedad.					
		Trámite de la clave única de inscripción (CLUNI)					
		Obtención del RFC en el Sistema de Administración Tributaria					
		Trámite para ser Donataria Autorizada ante Hacienda					
Trámites para recibir Donativos Deducibles de impuestos desde el extranjero.							

Aspectos	Indicadores	Preguntas	Valoraciones				
			Nada	Poco	Regular	Bien	Excelente
			0	1	2	3	4
AREA LEGAL	DOCUMENTOS	<b>Su organización tiene en orden y en regla los siguientes documentos</b>					
		Informes y actualizaciones en el Registro Federal de OSC.					
		Actas de asambleas					
		Minutas de juntas y reuniones.					
		Documentos sobre la historia de la Organización					
		Contratos, comodatos y otros documentos jurídicos.					
		Expedientes del personal vinculado a la OSC.					
		Padrón de Beneficiarios.					
		Contratos y convenios laborales de prestación de servicios profesionales.					
		Contratos y convenios de prestación de servicios voluntarios					
Contratos de Comodatos para tener en usufructo y/o préstamo de bienes muebles e inmuebles.							

INVESTIGACIÓN SOBRE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL EN LA COMARCA LAGUNERA

Aspecto	Indicadores	Preguntas	Valoraciones				
			Nada	Poco	Regular	Bien	Excelente
			0	1	2	3	4
			Muy Mal	Mal	Regular	Bueno	Excelente
AREA ADMINISTRATIVA	ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	Cuenta con un organigrama, que refleja la estructura real de la organización					
		Los Asociados participan en la toma de decisiones en Asamblea General					
		Cuenta con un Consejo Directivo que supervisa la Administración					
		Cuenta con Dirección Ejecutiva separada del Consejo Directivo					
		Están claramente identificadas las diferentes áreas de mando, administración y operación					
		Están claramente definidos los puestos y responsabilidades de los colaboradores					
AREA ADMINISTRATIVA	DESEMPEÑO	Su OSC trabaja con un Plan Operativo Anual					
		Existen manuales de procedimientos para eficientizar las tareas					
		Existe una clara distribución y asignación de responsabilidades en la operativa de la OSC					
		Se propicia y hay disposición al trabajo en equipo entre el personal					
		Hay un reglamento de trabajo y código ético que regula la conducta de todos los asociados.					
		Hay capacitación en liderazgo para formar a los sucesores					
		Se tienen indicadores y se evalúa el desempeño de las áreas o equipos de					
		Ha participado en el Programa de profesionalización del Indesol					
		Existe un programa permanente de formación y capacitación.					
		Se aprovechan adecuadamente las capacidades de las personas.					
Se valora a las personas y se reconocen sus esfuerzos.							

AREA ADMINISTRATIVA	PERSONAL ASOCIADO A LA OSC	Cuenta con el personal de colaboradores que requiere para la realización de sus programas							
		Cuenta con apoyo ocasional de colaboradores externos que ofrecen otros servicios requeridos por la OSC							
		Cuenta con el apoyo de voluntarios							
		Cuenta con un programa y reglamento para prestadores de servicio social							
		Existe un proceso para seleccionar a los colaboradores con base a perfiles y funciones definidas							
		Cuenta con formas de evaluación del desempeño de los colaboradores							
		Existe un plan de estímulos e incentivos para los colaboradores							
		Cuenta con un sistema de comunicación explícito que permite el buen desempeño de las actividades.							
		Hay manejo del conflicto y estabilidad en los procesos humanos							
		No hay mayores sobresaltos y las crisis se asumen como oportunidad de desarrollo y crecimiento.							
		Existe un ambiente de respeto con sentido de pertenencia y responsabilidad.							
		Se aprovechan adecuadamente las potencialidades humanas.							
		Entre los asociados hay entusiasmo y confianza en el proyecto social.							
		Se valora a las personas y se les reconoce su esfuerzo.							

INVESTIGACIÓN SOBRE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA  
EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL EN LA COMARCA LAGUNERA

AREA ADMINISTRATIVA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA		Se elabora con anticipación un presupuesto de ingresos y egresos anual de la organización					
		Se diseña un presupuesto previo de ingresos y salidas de las actividades que realiza la Organización					
		Se cuenta con un flujo de dinero estable y suficiente para cubrir las necesidades de la acción social de la OSC					
		El uso que se le da a los apoyos y recursos invertidos en la organización es adecuado					
		La organización tiene recursos y activos que forman un patrimonio institucional La organización tiene diseñado un plan de atención a Donantes y Benefactores					
Aspectos	Índice de áreas	Preguntas	Calificaciones				
			Nada	Poco	Regular	Bien	Excelente
			0	1	2	3	4
			Muy Mal	Mal	Regular	Bueno	Excelente
AREA ADMINISTRATIVA FISCAL		La OSC y su representante legal cuentan con FIEL (Firma electrónica)					
		Cuenta con datos de contabilidad e información financiera sistematizada					
		Cuenta con asesoría contable					
		Existen controles internos sobre la aplicación de los recursos					
		Se presentan en tiempo y forma las declaraciones ante Hacienda					
		La auditoría externa anual para donatarias se realiza oportunamente Se cuenta con portal de Rendición de Cuentas y Transparencia al público					
AREA ADMINISTRATIVA INFRAESTRUCTURA		La asociación tiene una oficina con las áreas físicas y el mobiliario adecuado como sede de sus actividades					
		Cuenta con la dotación de equipo adecuado e instrumentos de trabajo.					
		Se tiene un inventario de equipos, mobiliario e instrumentos de trabajo					
		Tiene el equipo de computo necesario y conectado a Internet					

INVESTIGACIÓN SOBRE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA  
EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL EN LA COMARCA LAGUNERA

AREA ADMINISTRATIVA	INFRAESTRUCTURA	La asociación tiene una oficina con las áreas físicas y el mobiliario adecuado como sede de sus actividades						
		Cuenta con la dotación de equipo adecuado e instrumentos de trabajo.						
		Se tiene un inventario de equipos, mobiliario e instrumentos de trabajo						
		Tiene el equipo de computo necesario y conectado a Internet						
AREA OPERATIVA	MISIÓN - VISIÓN	La organización cuenta con una misión						
		La misión refleja la razón de ser de la organización						
		En qué medida la visión enuncia los grandes logros que se esperan alcanzar						
		Hay claridad en los objetivos institucionales en todos los asociados y colaboradores						
		Se cuenta con principios redactados acorde a los valores de la organización						
Aspectos	Indicadores	Preguntas		Valores				
				0	1	2	3	4
				Muy Mal	Mal	Regular	Bueno	Excelente
AREA OPERATIVA	DIAGNÓSTICO-JUSTIFICACIÓN	Se ha realizado y documentado un análisis FODA de factores positivos y negativos; internos y externos						
		Tiene diagnosticada la realidad social donde la OSC realiza sus acciones (PEST)						
		Cuenta con documento institucional con diagnóstico situacional sobre su ámbito social de trabajo						
AREA OPERATIVA	PLANEACION ESTRATÉGICA	Cuenta con un plan que describe cómo se lograrán los objetivos						
		El plan estratégico fue elaborado por los miembros de la asociación.						
		La planificación sirve de guía para las actividades de la Institución						
		El plan estratégico contiene los proyectos que la OSC presenta para la búsqueda de recursos						

INVESTIGACIÓN SOBRE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL EN LA COMARCA LAGUNERA

Área Operativa	Indicador	Preguntas	Evaluaciones				
			Nada	Poco	Regular	Bien	Eccelente
			0	1	2	3	4
			Muy Mal	Mal	Regular	Bueno	Eccelente
AREA OPERATIVA	REDES	La Organización está vinculada y participa activamente en alguna Red de OSCs					
		Existen acuerdos con otras OSC para realizar trabajos y acciones sociales en conjunto					
		Se cuenta con asesoría técnica externa (contable, legal, administrativa, metodológica)					
		Se promueve la construcción de capital social y la creación de grupos organizados entre sus beneficiarios					
AREA OPERATIVA	MODELO DE INTERVENCIÓN SISTEMATIZADO						
		La organización tiene una Metodología o tecnología social para realizar su acción social					
		Incentiva la participación y organización autogestionaria entre los beneficiarios y usuarios de los servicios de la OSC					
		Existe un sistema de monitoreo, seguimiento y evaluación del impacto social de sus programas					
		La trayectoria y experiencias de la historia y servicios institucionales están documentados					
		Existen documentos (manuales) que permitan replicar el modelo de intervención utilizado					
AREA OPERATIVA	REDES	La Organización está vinculada a alguna Red					
		Existen acuerdos con otras OSC para realizar trabajos y acciones sociales en conjunto					
		Se cuenta con asesoría técnica externa (contable, legal, administrativa, metodológica)					
		Se promueve la construcción de capital social, la creación de nuevos grupos organizados y la articulación en redes					

INVESTIGACIÓN SOBRE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL EN LA COMARCA LAGUNERA

Aspectos	Indicadores	Preguntas	Evaluaciones				
			Nada	Poco	Regular	Bien	Excelente
			0	1	2	3	4
			Muy Mal	Mal	Regular	Bueno	Excelente
AREA OPERATIVA	RELACIONES INSTITUCIONALES	La organización ha establecido convenios de cooperación con otras instituciones					
		Se cuenta con Membresía a redes y Agencias de Cooperación					
		Existen relaciones y se logran apoyos de instancias oficiales (gubernamentales)					
		La OSC ha logrado apoyos y/o donativos de empresas particulares					
		La OSC ha establecido convenios de colaboración con empresas para realizar programas sociales					
		La OSC ha establecido convenios de colaboración con organizaciones internacionales					
		La OSC ha llevado procesos ya sea de certificación, reconocimiento o acreditación					
AREA OPERATIVA	SOSTENIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD	En la organización existe una persona /equipo dedicado a la procuración de fondos y obtención de recursos					
		Fija metas anuales para la procuración de recursos y obtención de recursos					
		Planean las actividades y recursos específicos para lograr metas en procuración de fondos y recursos					
		Se cuenta con una base de datos de las posibles fuentes de financiamiento para los programas de la Organización					
		La OSC realiza o pretende crear Proyectos Productivos que generen recursos propios para su misión					

INVESTIGACIÓN SOBRE UN MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA  
EL FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL EN LA COMARCA LAGUNERA

Aspectos	Indicadores	Preguntas	Valoraciones				
			Nada	Poco	Regular	Bien	Excelente
			0	1	2	3	4
			Muy Mal	Mal	Regular	Bueno	Excelente
AREA OPERATIVA IMPACTO SOCIAL		La OSC cuenta con un plan de posicionamiento, visibilización y mercadotecnia social					
		Cuenta con un manual de imagen institucional (logo, papel membretado, tarjeta de presentación)					
		Cuenta con página web y se utilizan las TICs para visibilizar la acción de la OSC					
		Se realizan estudios y análisis para la incidencia en políticas públicas					
		Se articula con otras OSC para diseñar una agenda común de incidencia en políticas públicas					
		Ha logrado impactar y hacer aportaciones importantes que han sido incorporadas a programas oficiales					















