



**EL COLEGIO  
DE SONORA**

**Maestría en Ciencias Sociales**

**Línea de investigación: Desarrollo, Sustentabilidad y Género**

**“Organizaciones de la Sociedad Civil para la asistencia social dentro del programa  
‘Peso por Peso’ en Hermosillo, Sonora, 2020-2021”**

**Tesis que para obtener el grado de  
Maestro en Ciencias Sociales**

**presenta**

**Rubén Iván Montaña Pino**

**Directora de tesis: Dra. América Lutz Ley**

**Junio del 2022**

*A mis padres Cruz Elena Pino Padilla y Rubén Montaña García, mis hermanos Carlos, Giovanna, Marcela, Valentín y Rubí y a mi tía Petra por ser pedazos de mi corazón y estar conmigo y acompañarme siempre...*

*A Emanuel, Julio, Erick, Giovanni y Christopher por ser la familia que escogí y su amistad siempre incondicional.*

*A Kassandra, Diego, Iveth, Pedro, Ernesto y Guadalupe por incentivarne a ser mejor persona y profesional.*

*A Gabriel Parra Gil por sus incontables lecciones e impulsarme a conseguir lo que me proponga.*

*A Doris y Aarón la inspiración para esta tesis.*

*Por último, a Ana María Ojeda quien seguro celebra conmigo este logro. Q.E.P.D.*

## **Agradecimientos**

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por proporcionar al autor la beca que hizo posible este trabajo y cursar la maestría durante los años 2020-2021.

A la Dra. América Nallely Lutz Ley por dirigir esta tesis con su amable y generosa dedicación, así como, a la Dra. Liz Ileana Rodríguez Gámez y la Dra. Juana María Meléndez Torres por sus valiosas contribuciones para hacer esto posible

A El Colegio de Sonora por permitirme ingresar y abrirme sus puertas para llevar a cabo este proyecto en mi vida y a su personal académico, de servicios y administrativo por facilitar mi camino y llegar a la culminación de esta meta.

Por último, a todas esas personas que desde sus organizaciones civiles permiten llevar esperanza a aquellos que lo necesitan.

## Índice de Contenido

|   |    |
|---|----|
| Resumen.....  | 8  |
| Introducción .....  | 10 |
| Preguntas de investigación.....   | 14 |
| Objetivos de investigación .....  | 15 |
| Capítulo 1. Antecedentes del programa “Peso por Peso” .....   | 19 |
| 1.1. Historia y descripción del programa “Peso por Peso” en Sonora .....  | 19 |
| 1.2. Objetivo del programa “Peso por Peso”.....   | 20 |
| 1.3. Participantes del programa “Peso por Peso” .....   | 21 |
| 1.4. Directrices legales del programa “Peso por Peso” .....   | 21 |
| 1.5. Tipos de apoyos que financia el programa “Peso por Peso”.....  | 22 |
| 1.6. Criterios y requisitos de participación y elegibilidad.....  | 25 |
| Capítulo 2. La asistencia y política social en México .....   | 29 |
| 2.1. El concepto de asistencia social .....   | 29 |
| 2.2. Retos y características de la asistencia social en México.....   | 31 |
| 2.3. Antecedentes de la política social en el Estado Mexicano .....   | 36 |
| Capítulo 3. Aproximaciones histórico-conceptuales sobre Organizaciones de la Sociedad Civil   | 43 |
| 3.1. Desarrollo histórico de las Organizaciones de la Sociedad Civil.....   | 43 |
| 3.2. Desarrollo de las organizaciones civiles en México y Sonora .....  | 48 |
| 3.3. Necesidades sociales y la intervención de la sociedad civil organizada .....   | 56 |
| 3.4. Análisis conceptual de las Organizaciones de la Sociedad Civil .....   | 60 |
| Capítulo 4. Estrategia metodológica para conocer las características y estrategias de las OSC para la asistencia social dentro del programa “Peso por Peso” ..... | 67 |
| 4.1. Evaluación de Organizaciones de la Sociedad Civil .....  | 67 |
| 4.2. Sitio de estudio.....  | 73 |
| 4.3. Participantes .....  | 74 |
| 4.4. Instrumentos .....   | 75 |
| 4.5. Procedimientos.....  | 78 |
| 4.5.1. Procedimientos para la recolección de datos.....   | 78 |
| 4.5.2. Procedimientos para el análisis de los datos .....   | 81 |

|   |     |
|---|-----|
| Capítulo 5. Resultados .....  | 84  |
| 5.1. Descripción de las organizaciones participantes .....  | 84  |
| 5.2. Resultados del análisis estadístico descriptivo .....  | 96  |
| 5.2.1. Características generales de las OSC .....   | 96  |
| 5.2.2. Dimensión de Indicadores y Transparencia .....   | 97  |
| 5.2.3. Marco Legal .....  | 100 |
| 5.2.4. Órganos de Gobierno .....  | 102 |
| 5.2.5. Pensamiento Estratégico .....  | 104 |
| 5.2.6. Administración de Recursos.....  | 107 |
| 5.2.7. Recursos Humanos .....   | 109 |
| 5.2.8. Voluntarios .....  | 112 |
| 5.2.9. Comunicación y Visibilidad.....  | 114 |
| 5.2.10. Sustentabilidad .....   | 116 |
| 5.2.11. Desarrollo.....   | 118 |
| 5.2.12. Liderazgo.....  | 120 |
| 5.2.13. Alianzas estratégicas .....   | 121 |
| 5.3. Cuestionario para beneficiarios.....   | 122 |
| 5.4. Análisis de correlación entre las características de las OSC y la satisfacción de sus<br>beneficiarios ..... | 127 |
| 5.4.1. Dimensión de Indicadores y Transparencia en relación con la satisfacción de los usuarios<br>127            |     |
| 5.4.2. Dimensión de Marco Legal en relación con la satisfacción de los usuarios .....                             | 128 |
| 5.4.3. Dimensión Órganos de Gobierno en relación con la satisfacción de los usuarios. ....                        | 129 |
| 5.4.4. Dimensión Pensamiento Estratégico en relación con la satisfacción de los usuarios ....                     | 130 |
| 5.4.5. Dimensión Administración de Recursos en relación con la satisfacción de los usuarios                       | 131 |
| 5.4.6. Dimensión de Recursos Humanos en relación con la satisfacción de los usuarios.....                         | 132 |
| 5.4.7. Dimensión de Voluntarios en relación con la satisfacción de los usuarios.....                              | 133 |
| 5.4.8. Dimensión de Comunicación y Visibilidad en relación con la satisfacción de los usuarios<br>134             |     |
| 5.4.9. Dimensión de Sustentabilidad en relación con la satisfacción de los usuarios .....                         | 136 |
| 5.4.10. Dimensión de Desarrollo en relación con la satisfacción de los usuarios.....                              | 137 |
| 5.4.11. Dimensión de Liderazgo en relación con la satisfacción de los usuarios.....                               | 138 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.4.12. Dimensión de Alianzas Estratégicas en relación con la satisfacción de los usuarios.....  | 139 |
| 5.5. Narrativas y experiencias de OSC en la aplicación de sus servicios, en el marco de la cancelación de “Peso por Peso” y la pandemia por Covid-19 ..... | 140 |
| 5.5.1. Primera Entrevista.....   | 140 |
| 5.5.2. Segunda Entrevista.....   | 142 |
| Capítulo 6. Discusión y conclusiones .....   | 146 |
| 6.1. Conclusiones .....  | 154 |
| 6.2. Recomendaciones.....  | 158 |
| Referencias bibliográficas .....   | 160 |
| Anexos.....  | 171 |

## Índice de Tablas

|   | Pág. |
|---|------|
| Tabla 1. Criterios y Requisitos para participación y elegibilidad en el programa “Peso por Peso” ..   | 25   |
| Tabla 2. Dimensiones y categorías que componen el inventario organizacional de acuerdo con Vázquez et al., 2011 .....   | 76   |
| Tabla 3. Resumen de las organizaciones participantes en el estudio .....  | 84   |
| Tabla 4. Análisis de resultados estadísticos del cuestionario sobre la percepción de beneficiarios del Servicio de las Organizaciones Civiles en Hermosillo, Sonora. ....   | 122  |
| Tabla 5. Análisis de resultados de frecuencias del cuestionario sobre la percepción de beneficiarios del Servicio de las Organizaciones Civiles en Hermosillo, Sonora ..... | 124  |

## Índice de Figuras

|  | Pág. |
|--|------|
| Figura 1. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión de Indicadores y Transparencia ..... | 99   |
| Figura 2. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Marco Legal .....                    | 101  |
| Figura 3. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Órganos de Gobierno .....            | 103  |
| Figura 4. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Pensamiento Estratégico .....        | 106  |
| Figura 5. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Administración de Recursos. ....     | 108  |
| Figura 6. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Recursos Humanos.....                | 111  |
| Figura 7. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Voluntarios .....                    | 113  |
| Figura 8. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Comunicación y Visibilidad. ....     | 115  |
| Figura 9. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Sustentabilidad .....                | 117  |
| Figura 10. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Desarrollo .....                    | 119  |
| Figura 11. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Liderazgo.....                      | 120  |
| Figura 12. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Alianzas Estratégicas .....         | 121  |
| Figura 13. Satisfacción del Usuario e Indicadores y Transparencia .....                                | 128  |
| Figura 14. Satisfacción del Usuario y Marco Legal.....   | 129  |
| Figura 15. Satisfacción del usuario y Órganos de Gobierno .....  | 130  |
| Figura 16. Satisfacción del usuario y Pensamiento Estratégico .....                                    | 131  |
| Figura 17. Satisfacción del usuario y Administración de Recursos .....                                 | 132  |
| Figura 18. Satisfacción del usuario y Recursos Humanos .....   | 133  |
| Figura 19. Satisfacción del usuario y Voluntarios .....  | 134  |
| Figura 20. Satisfacción del usuario y Comunicación y Visibilidad .....                                 | 135  |
| Figura 21. Satisfacción del usuario y Sustentabilidad.....   | 136  |
| Figura 22. Satisfacción del usuario y Desarrollo .....   | 137  |
| Figura 23. Satisfacción del usuario y Liderazgo .....  | 138  |
| Figura 24. Satisfacción del usuario y Alianzas Estratégicas .....                                      | 139  |

## Resumen

La presente tesis tiene como propósito conocer las características de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que atienden necesidades sociales y que están vinculadas al programa “Peso por Peso” en Hermosillo, Sonora. Para ello se aplicó una metodología mixta en donde participaron 13 organizaciones de un universo total de 38 organizaciones beneficiarias de este programa dentro de la razón social de Seguridad y Asistencia Social en Hermosillo. Se visitó a estas organizaciones y se les aplicó un cuestionario organizacional con la finalidad de analizar su grado de profesionalización y múltiples características de su estructura, funcionamiento e impacto. También se elaboró y aplicó una encuesta mediante la cual se comprende y analiza la percepción de los beneficiarios sobre el servicio prestado por las OSC. Con la finalidad de conocer la relación entre las variables del cuestionario organizacional y el grado de satisfacción por parte de los beneficiarios se aplicó el Coeficiente de Correlación de Spearman. Por último, se realizaron dos entrevistas semiestructuradas con la finalidad de explorar directamente algunos elementos importantes de la experiencia de los representantes de las asociaciones participantes en el programa “Peso por Peso”. Entre los principales resultados se encontró que las OSC de asistencia social participantes cumplen en su mayoría con los criterios legales y contables suficientes para ser reconocidas como organizaciones consolidadas y con reconocimiento social, donde el voluntariado representa un elemento fundamental y mantienen diversos compromisos sociales como su intervención, enmarcadas en la política social, que se traduce en la vinculación gobierno-Sociedad Civil. En este estudio se documentó la fractura, en este sentido describiendo la culminación del programa “Peso por Peso” y las repercusiones en

dos OSC participantes, cuyas consecuencias se tradujeron en dificultades en la operación de sus programas, retrasos en el cumplimiento de sus metas y en algunos casos su desaparición dentro del contexto de pandemia por la enfermedad Covid- 19. También se da a conocer el reconocimiento por parte de los beneficiarios de OSC en cuanto a la prestación de sus servicios y la relación generada a partir del grado de profesionalización expresada en el cuestionario, donde el cumplimiento de elementos constitutivos dentro de la dimensión de indicadores y transparencia se relacionan con un mayor grado de satisfacción por parte de los usuarios.

## Introducción

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) están llamadas a participar de manera decisiva en la construcción y consolidación de una sociedad democrática y participativa. Son un actor activo en la disputa por impulsar la justicia y la equidad, en las diferentes latitudes del mundo con sus características genuinas y únicas respecto a la iniciativa privada y el Estado-Estado Nación. Las OSC se han hecho notar, sobre todo en los últimos 50 años, por medio de la participación ciudadana, al adoptar un papel preponderante en la actuación en el espacio público, en la defensa del medio ambiente, y al impulsar alternativas de solución a eventos de diversa índole como la apropiación del espacio urbano, el combate a la pobreza en sus diferentes presentaciones, por ejemplo, patrimonial, laboral, de servicios, educativa, entre otras.

En el ámbito político, la presencia del Estado como ejercicio del poder institucional a partir de la democracia representativa, ya no es suficiente para garantizar gobernabilidad y, para el caso de México, la paz social. La relación entre Estado y ciudadanía, como nunca, es propensa a cambiar; ejemplo de ello son los recientes movimientos feministas que buscan la reivindicación de la mujer como actor social que toma decisiones trascendentales y ocupa lugares importantes en la toma de decisiones fundamentales en el desarrollo del país. Ante ello, los esquemas de convivencia social están siendo reformulados en pro de conseguir una sociedad más colaborativa y justa.

En este sentido, las OSC han incentivado y dirigido la lucha por la representación de las causas ciudadanas, convirtiendo a la población en entes activos en la elaboración de

políticas públicas, creación de leyes y creación de fuentes de empleo, convirtiéndose en una de las principales esperanzas sociales para el siglo XXI.

Como la mayoría de los grupos sociales, las OSC presentan características muy singulares, promueven valores diversos, tienen tareas diferentes; sin embargo, es la búsqueda de la equidad y la mejora del bienestar social lo que las vincula en un propósito en común. Comprender la presencia actual de las OSC nos invita a reflexionar sobre la necesidad de analizar los mecanismos de organización, participación, diseño, gestión y evaluación de las principales tareas que realizan, como políticas públicas y diseños de intervención social, mediante la promoción, prevención y tratamiento de los diferentes retos que depara la vida pública contemporánea. Es necesario que se establezca el diálogo social entre las propias OSC, la iniciativa privada y sobre todo con el gobierno, con la finalidad de crear acuerdos de colaboración, sistematizando la manera en que interactúan y se favorecen encuentros más organizados.

La experiencia práctica generada en la trayectoria de estas organizaciones ha sido acumulativa, sin embargo, no todo el tiempo organizada, transparente y sobre todo eficiente. Ante ello, avanzar en la conceptualización y analizar la manera en que actúan, permitirá crear oportunidades de comprensión de las diferentes dimensiones de los problemas que atienden y establecer desde la academia las estrategias que permitan incidir de manera más efectiva en ellos. Considerando lo anterior, el propósito de esta tesis es caracterizar a las organizaciones de la sociedad civil del programa “Peso por Peso” (administrado por la Fundación Dar Mas para Sonora [FDMS] que está vinculado al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia [DIF]), orientadas a la asistencia

social en Hermosillo, Sonora y analizar cómo sus características y actividades se relacionan con la satisfacción de necesidades en poblaciones beneficiarias.

En todo el estado de Sonora, de acuerdo con los resultados de la convocatoria 2021 de “Peso por Peso”, las OSC beneficiadas por este programa fueron 253 organizaciones de los municipios de Nogales, Puerto Peñasco, San Ignacio Río Muerto, San Luis Río Colorado, Hermosillo, San Miguel de Horcasitas, Ures, Guaymas, y Cajeme. Los temas de derecho social establecidos por el programa son: Asistencia y Seguridad Social, Salud, Educación, Equidad de Género y Juventud. (Organizaciones beneficiadas en la convocatoria del programa “Peso por Peso”, 2021)

El recurso asignado por el programa asciende a un total de \$35,543,000 pesos mexicanos, aprobado para el 12 de marzo del 2021. En Hermosillo se identificaron 38 OSC que abordaron temas vinculadas a la seguridad y asistencia social bajo dicho programa. Estas organizaciones fueron beneficiarias de apoyos económicos y por ello están dadas de alta en el Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil (RFOSC) que mantiene el gobierno federal en México. (Organizaciones beneficiadas en la convocatoria del programa “Peso por Peso, 2021)

Sin embargo, hasta el momento se desconocen las condiciones en las que operan estas organizaciones que trabajan en asuntos de seguridad y asistencia social, así como se desconoce el grado de profesionalización en que se encuentran y la percepción que tienen los usuarios del servicio que prestan dichas OSC, en Hermosillo, Sonora. Cabe señalar que

el programa dio por concluido formalmente el día 6 de noviembre del 2021 con base en un comunicado oficial.<sup>1</sup>

Otro aspecto que sumó a la coyuntura de “Peso por Peso” fue la pandemia por Covid-19 que trastocó la operatividad de las OSC participantes de distinta manera y eso tuvo consecuencias en la implementación de este estudio, sobre todo en el trabajo de campo. De acuerdo con los datos emitidos por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) (2021) y la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT) (2020), las condiciones sociales en las que viven los mexicanos, pero sobre todo los sonorenses, han empeorado a partir de la pandemia<sup>2</sup>, ante lo cual ha aumentado la cantidad de personas en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica. Respecto a ello, los sectores privados y el Estado, pero sobre todo las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) o “tercer sector” están llamados a contribuir en paliar dichos efectos. Para estos fines es necesario considerar que la definición de OSC que se retoma en el presente estudio tiene como base a Olvera (2003) quien las define como:

---

<sup>1</sup> La fuente de confirmación de cancelación del programa “Peso por Peso” es un correo enviado por la FDMS señalando la conclusión del programa “Peso por Peso” recuperado como evidencia en las visitas de trabajo de campo en EEVA Centro de Formación para la Vida Diaria A.C. Adjunto en Anexo D.

<sup>2</sup> De acuerdo con la información publicada de la (OMS,2021) La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. La OMS tuvo noticia por primera vez de la existencia de este nuevo virus el 31 de diciembre de 2019, al ser informada de un grupo de casos de «neumonía vírica» que se habían declarado en Wuhan (República Popular China). Para el caso de México hasta el 16/03/2022 se confirmaron 5 613,870 casos de los cuales 321,375 fueron defunciones de acuerdo con el Gobierno de México en <https://datos.covid-19.conacyt.mx/> Para el caso del Estado de Sonora para el 16/03/2022 se reportaron 163,470 casos de los cuales 10,045 fueron defunciones. Información disponible en <http://www.saludsonora.gob.mx/>

Asociaciones libres y voluntarias de ciudadanos cuyo fin es el de actuar conjuntamente en el espacio público para contribuir a la resolución de problemas de la sociedad y llenar los vacíos de atención a las necesidades de la población dejados por la acción del Estado y el mercado (p. 20).

Este trabajo pretende específicamente conocer las características y el grado de profesionalización con el que cuentan las OSC dentro del programa “Peso por Peso” que brindan sus servicios a personas en condición de vulnerabilidad. Se propone esclarecer cómo su funcionamiento y organización, con sus ventajas y desventajas, contribuye a buscar alternativas en la solución de necesidades sociales y describir los efectos de la cancelación del programa “Peso por Peso” en las organizaciones que fueron acreditadas como beneficiarias.

Para lo anterior, se plantean las siguientes preguntas y objetivos de investigación:

### **Preguntas de investigación**

#### Pregunta general

¿Cuáles son las características y estrategias de las OSC para la asistencia social dentro del programa “Peso por Peso” y cómo perciben los beneficiarios el servicio que prestan estas organizaciones?

#### Preguntas específicas

- ¿Qué características organizacionales tienen las OSC de asistencia social apoyadas por el programa “Peso por Peso”?

- ¿Cómo perciben los usuarios los servicios de estas OSC en términos de su efectividad e impacto para reducir sus carencias y problemas socioeconómicos?
- ¿Cuál es la experiencia general de las OSC al haber participado en el programa “Peso por Peso”?
- ¿Cuál es la experiencia general de las OSC durante el período de pandemia por Covid-19?

### **Objetivos de investigación**

#### Objetivo general

Describir las organizaciones de la sociedad civil dentro del programa “Peso por Peso”, orientadas a la asistencia social en Hermosillo, Sonora y analizar cómo sus características y actividades se relacionan con la percepción de los usuarios respecto a la solución de necesidades en poblaciones beneficiarias.

#### Objetivos específicos

- Caracterizar el perfil organizacional de las OSC de asistencia social del programa “Peso por Peso” que operan en la ciudad de Hermosillo, Sonora.
- Describir los efectos de las características y prácticas de las OSC de asistencia social en Hermosillo Sonora, sobre la percepción y satisfacción de la población beneficiaria.
- Describir la experiencia de las organizaciones con respecto a su participación en el programa “Peso por Peso” y durante la pandemia por Covid-19.

Estos puntos son considerados relevantes en esta tesis porque en el municipio, y particularmente en la zona urbana de Hermosillo, se encuentran organizaciones que, de diversas maneras, apoyan a personas en condición de vulnerabilidad. Estas organizaciones posiblemente sean bien intencionadas; sin embargo, es común que ante las adversidades, estas tiendan a claudicar, es decir, dejar de brindar sus servicios, afectando a usuarios que de otra manera no tienen la posibilidad de acceder a servicios profesionales como el caso de la terapia a personas con discapacidad intelectual o la asistencia alimentaria y albergues a personas de otros municipios del estado de Sonora, que atienden enfermedades como el cáncer, entre otras necesidades importantes.

Se ha elegido a OSC relacionadas con el programa “Peso por Peso” administrado por la Fundación “Dar Más Para Sonora” (FDMS, A.C.) por la rigurosidad que imponen a las OSC para el acceso a sus recursos. Ello pone en evidencia que no son organismos pasajeros, ni improvisados y que no actúan fuera de la ley; son instituciones que cuentan con una larga trayectoria en realizar actividades de filantropía y han ganado prestigio y reconocimiento ante la sociedad.

En un sentido más amplio, la tesis que se presenta aquí busca: a) visibilizar la labor que realizan las OSC en el tema de la asistencia social en Hermosillo, Sonora; b) proporcionar un diagnóstico que permita dar a conocer áreas de mejora en sus procesos organizacionales (incluyendo los administrativos y de interacción social e interorganizacional); c) ofrecer la oportunidad de conocer la percepción de los usuarios respecto a la atención recibida por las OSC dentro del programa “Peso por Peso”; y d) dejar un antecedente en cuanto a la experiencia de algunas de las OSC que participaron en el

programa que concluyó en el año 2021 y la situación en la que se encuentran estas durante la pandemia que inició en marzo del 2020. Por último, se espera que la información recabada en esta tesis beneficie a las OSC interesadas en acceder a programas de este tipo, promover e introducir aspectos que contribuyan a su fortalecimiento; así como dotar al usuario, y a la sociedad en general, de un marco de referencia en caso de necesitar en algún momento del apoyo de estas OSC.

Con base en lo anterior, se propone un enfoque exploratorio en esta tesis; y, a manera de hipótesis preliminar, se considera que las características de las OSC de asistencia social en Hermosillo son altamente diferenciadas y sus procesos administrativos limitados. Es posible que recurran a programas gubernamentales como “Peso por Peso” para paliar esas limitantes en el desempeño de sus funciones. Además, la situación ante la cual se están enfrentando podría ser empeorada por los efectos del confinamiento y los problemas económicos derivados de la pandemia, poniendo a sus beneficiarios en un alto grado de vulnerabilidad. Un mayor grado de formalidad y mejores indicadores en los distintos aspectos que componen la organización, su administración y funcionamiento, muy probablemente se asocien con percepciones más positivas de sus beneficiarios respecto a cómo operan y cómo ayudan a resolver sus necesidades.

Con el fin de cumplir el objetivo de investigación, el presente documento se estructura de la siguiente manera: en este primer apartado se aborda una introducción al estudio de tesis enfatizando la perspectiva de las OSC en el contexto del programa “Peso por Peso”. En el primer capítulo se realiza una revisión de los antecedentes y pormenores de la operación y conclusión del programa “Peso por Peso” en 2021. Respecto al segundo

capítulo, en este se analizan los aspectos conceptuales de la asistencia y política social en México, los antecedentes relacionados con la política social por parte del Estado Mexicano y los efectos del ejercicio del gobierno en términos de los resultados en materia de política social y su relación con las OSC. En el tercer capítulo se analizan las aproximaciones teóricas, conceptuales y procedimentales en el estudio de las OSC. En el cuarto capítulo se describe el abordaje metodológico de esta tesis. Posteriormente en el quinto capítulo se analizan los principales resultados y hallazgos de las distintas etapas de la investigación. En el sexto capítulo se ofrece la discusión y conclusiones de esta investigación. Al finalizar, en anexos se presentan los materiales e instrumentos para la recolección y análisis de la información.

## Capítulo 1. Antecedentes del programa “Peso por Peso”

### 1.1. Historia y descripción del programa “Peso por Peso” en Sonora

El programa “Peso por Peso” nació por designio del Gobierno del Estado de Sonora en el año 2004, con el propósito de ampliar la cobertura e impacto de las acciones sociales y asistenciales de manera coincidente con sus planes de gobierno, con la creación de un fondo de recursos para apoyar equitativamente a los organismos de la sociedad civil, cuya administración, ejecución, seguimiento y evaluación es responsabilidad del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de Sonora (DIF Sonora) (Operación y Seguimiento del Programa Peso por Peso DIF Sonora, 2021, p.3). El origen, fundamento legal, objetivos, terminología, responsabilidades y características de los apoyos del programa “Peso por Peso” están inscritos en el documento Operación y Seguimiento del Programa Peso por Peso<sup>3</sup> que cada año es publicado en su sitio web, el cual está al acceso de la ciudadanía.

Este programa posteriormente fue administrado por “La Fundación Dar Más para Sonora A.C.” (FDMS), la cual se constituyó el 14 de diciembre de 2016, como una respuesta al interés ciudadano por mejorar los procesos de transparencia y rendición de cuentas por parte del gobierno y las instituciones, así como impulsar la profesionalización de las OSC (Lozano, 2017; Vázquez, 2019). También se buscó establecer lineamientos legales como reglas de operación que contribuyeran a avanzar en la transparencia en la administración de los recursos públicos y evitar los dudosos manejos de recursos que se

---

<sup>3</sup> (Las reglas de Operación del Programa “Peso por Peso, 2021) se encuentran disponibles en <https://www.darmas.org.mx/images/2021/Reglas-de-Operacion-2021.pdf>

denunciaron en la administración estatal del gobernador Guillermo Padrés Elías en 2009-2015 (Cisneros, 2016).

La FDMS se comprometió a atender problemáticas sociales de interés para la sociedad civil organizada, mediante un esquema de estímulos financieros, técnicos y de asesoría permanente que redundara en la profesionalización de los mecanismos de operación y seguimiento de programas y proyectos a realizar por las propias OSC.

Cabe señalar que la FDMS en la actualidad se encuentra en proceso de disolución. Con el inicio de la nueva administración estatal del gobernador Alfonso Durazo Montaña (2021-2027), el proceso de entrega al DIF Sonora inició con fecha del 5 de noviembre del 2021. También se da por cancelado el programa “Peso por Peso”, el cual dejó de suministrar su última ministración en el mes de agosto del 2021 (García, 2021).

### 1.2.Objetivo del programa “Peso por Peso”

El objetivo expreso del programa de acuerdo con el manual Operación y Seguimiento del Programa Peso por Peso DIF Sonora (2021) señala:

Apoyar financieramente a las OSC, bajo un esquema de equidad y transparencia, que operen con objetivos similares a los del DIF Sonora y que reciban apoyos procedentes de fundaciones, empresas, sociedad civil y personas físicas ubicadas y radicadas en el Estado de Sonora, para la realización de obras y acciones asistenciales mediante el otorgamiento de

aportaciones paritarias hasta por la misma cantidad del monto anual recaudado de los apoyos financieros que obtengan (p.10).

### 1.3.Participantes del programa “Peso por Peso”

El programa se dirigió Los beneficiarios de este Programa son personas que reciben los servicios asistenciales por parte de los OSC, que se encuentran en situación de vulnerabilidad y/o carencia social o dentro de los sujetos de recepción de los servicios de asistencia social que establece el artículo 4 de la (Ley de Asistencia Social del Estado de Sonora, 2004).

### 1.4.Directrices legales del programa “Peso por Peso”

Los aspectos legales vinculados a la operación del programa “Peso por Peso” se encuentran en lo dispuesto en la reforma y adición a la Ley de Asistencia Social, publicada en el Boletín Oficial del Gobierno del Estado de Sonora, Número 50, Secc. XXVIII, del 19 de diciembre de 2014. En esta. Se dispone, en el Artículo 48, que el Gobierno del Estado, a través del DIF Sonora, “retribuirá con apoyos financieros bajo un esquema de equidad y transparencia, la ayuda que las organizaciones de la sociedad civil brindan a la población más vulnerable del Estado, de conformidad a lo dispuesto por el presupuesto de egresos autorizado por el Congreso del Estado” (Operación y Seguimiento del Programa Peso por Peso DIF Sonora, 2021, p. 3).

### 1.5. Tipos de apoyos que financia el programa “Peso por Peso”

Los apoyos que se otorgan están divididos en gastos operativos y gastos administrativos, y están disponibles en el catálogo de partidas presupuestales de 2021 y en el manual de Operación y Seguimiento del Programa Peso por Peso del DIF Sonora, 2021. Los recursos se solicitan de acuerdo con las características del proyecto presentado y aprobado por la instancia correspondiente. Entre los apoyos otorgados que ofrece el Programa encontramos los siguientes:

- Aparatos auditivos: auxiliares auditivos, implantes cocleares y sus accesorios.
- Apoyo para vida y función: pañales, suplementos alimenticios, alimentación parenteral, material de curación, leches especiales, sondas, bolsas para diálisis, de colostomía, lentes intraoculares, tratamiento oncológico como radiaciones, terapias de rehabilitación, colchón de agua, colchón de aire, nebulizador, tanque de oxígeno, extractor de flemas, entre otros.
- Construcción y material de construcción: este rubro queda sujeto al proyecto ejecutivo de obra validado por la OSC, con autorización de Dirección General de DIF Sonora.
- Equipamiento y reparaciones: este rubro queda sujeto al proyecto ejecutivo de obra validado por la OSC con autorización de Dirección General de DIF Sonora.
- Viáticos: apoyo para gastos de hospedaje y alimentación, para viajes sólo para atención médica del beneficiario directo.
- Estudios de laboratorio: estudios de laboratorio clínico, química bhc de 24 parámetros, perfil tiroideo, perfil hormonal, lípidos, hepático, ego, densitometría ósea, factor

reumatoide, tamiz neonatal, genéticos, biopsias, citometría de medula ósea, tiempos de coagulación, grupo y r.h., entre otros.

- Estudios médicos: resonancias magnéticas, tomografías, mastografía, ultrasonidos, estudios oculares, mapeos cerebrales, electroencefalogramas (eeg), electrocardiogramas (ecg), endoscopías, cateterismos, prueba de esfuerzo, prostáticos, audiometrías, placas, estudios especiales, contrastados, gamagramas, radiología convencional de alta frecuencia y fluoroscópica, entre otros.
- Material ortopédico (ortesis): como andaderas, bastones, muletas, corsés, férulas, plantillas, virones, suspensorios, zapatos con adaptaciones, fajas, mangueras, paladares, collarines, implantes cocleares, sillas de ruedas, sillas pci, sillas para baño, entre otras.
- Material quirúrgico: placas, tornillos, clavos, fijadores, prótesis cementadas, arandelas, alambres, cemento para hueso, hueso liofilizado, válvulas biológicas, mecánicas, implantes varios, botón de gastrostomía, trocares, trepano, instrumental médico, entre otras.
- Medicamentos: medicamentos de línea general, cuadro básico y especializado, quimioterapias.
- Pasajes: para atención médica, traslados por motivos de salud, o para reintegrarlos a su lugar de residencia o de origen.
- Procedimientos quirúrgicos: dilatación esofágica, colostomía, cateterismos, angioplastias, ventrículo único, comunicación interauricular, tetralogía Fallot, labio leporino, paladar hendido, colocación de botón de gastrostomía y válvulas,

amputaciones, colecistectomía, coledocolitiasis vía duodeno, artroscopia, cirugía dental, entre otras.

- Prótesis: oculares, dentales, miembros superiores, inferiores, rodilla, cadera, entre otros.
- Renta de aparatos: para apoyo en procedimientos quirúrgicos y de función, como oxigenadores, aspirador de secreciones, arco en c, laparoscopio, bisturís, duodenoscopia, endoscopio, entre otros.
- Alimentos: incluye toda clase de alimentos necesarios para garantizar subsistencia y calidad de vida de la población beneficiada.
- Ropa: vestimenta para cualquier edad y sexo, incluyendo ropa interior y calzado.
- Textiles: ropa de cama, sábanas, almohadas, colchas, cobertores y cobijas.
- Artículos de higiene personal: jabón, cepillos dentales y para cabello, champú, pasta dental, desodorante, talco para cuerpo, crema para cara y cuerpo y demás artículos de igual o similar utilización.
- Artículos de limpieza: productos de limpieza en general, tales como jabón, cloro, aromatizantes, escobas, trapeadores, artículos de igual o similar utilización.
- Artículos didácticos, educativos y deportivos: aquéllos necesarios para estimular la creatividad y conocimiento del beneficiario, así como su desarrollo físico y mental, tales como libros, juegos recreativos, pelotas, entre otros.
- Servicios asistenciales: contratación o pago de personal a cargo de la institución o asociación para otorgar asistencia jurídica, orientación psicológica, pláticas y capacitación para prevención y atención en materia de adicciones, trabajo infantil, en riesgo de explotación, sexual infantil, orientación e información en temas, para la

prevención de situaciones de riesgo: pornografía, abuso, explotación sexual, trata de personas.

### 1.6. Criterios y requisitos de participación y elegibilidad

De acuerdo con las Reglas de Operación del Programa “Peso por Peso” (2021, p. 4 y 5), las OCivil (OSC) que deseen participar debían cumplir con los criterios y requisitos enlistados en la tabla 1:

Tabla 1. Criterios y Requisitos para participación y elegibilidad en el programa “Peso por Peso”

| Criterios  | Requisitos   |
|--|--|
| 1. Registrar un proyecto que cumpla con las reglas y requisitos que establezca la Convocatoria, a través del llenado de los formatos dispuestos para ello.   | 1. Presentar la solicitud debidamente llenada por parte de la OSC mediante el sistema electrónico, a localizarse en el sitio electrónico de la instancia administradora.   |
| 2. Cumplir con los requisitos fiscales de conformidad con la normatividad aplicable en la materia, la cual deberá señalar específicamente que se trata de “personas morales con fines no lucrativos”.  | 2.1 Adjuntar la Constancia de Situación Fiscal emitida por el Servicio de Administración Tributaria, para verificar el domicilio fiscal y régimen como personas morales con fines no lucrativos. Este requisito se verificará durante la validación del proyecto.<br>2.2 Anexar Opinión de cumplimiento de obligaciones fiscales, en positivo, con una antigüedad máxima de un mes a la presentación del proyecto. |
| 3. Cumplir con la aportación del 50% del monto total del proyecto solicitado. La aportación podrá ser en términos monetarios y no monetarios.  | 3. Su aportación deberá registrarse y desglosar en la sección correspondiente acorde a los conceptos autorizados.  |
| 4. Deberán estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones o compromisos en ejercicios anteriores en el programa Peso por Peso y haber cubierto las comprobaciones de los recursos financieros otorgados en convocatorias anteriores de este programa, de haber participado. | 4. Previo a la captura del proyecto, la/el solicitante verificará el cumplimiento de este criterio. En caso de que no haya notificado su responsabilidad y se compruebe la presencia de adeudos, será motivo de cancelación de su derecho a participar.  |

| Criterios  | Requisitos   |
|--|--|
| 5. No tener irregularidades o incumplimientos reportados, observaciones de seguimientos o cualquier otro tipo de impedimento jurídico administrativo con algún programa público, que lo haga de conocimiento a la Instancia administradora o bien con algún organismo privado con el que la solicitante haya celebrado convenios o acuerdos. | 5.1 Escrito Bajo Protesta de decir verdad que cumple con los requisitos establecidos en la convocatoria respectiva y de entrega de la documentación completa, en papel membretado y firmado por el representante legal.<br>5.2 Carta protesta de decir verdad de que conoce la normatividad que regula la operación de la organización y conoce las infracciones a las faltas. La instancia administradora podrá verificar este punto y de no cumplirse será anulada su solicitud. |
| 6. Las OSCs participantes deberán estar inscritas en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil y en el Directorio Nacional de Instituciones de Asistencia Social (cuando aplique).  | 6.1 Contar con la Clave Única de Inscripción en el Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI) y/o presentar en su caso el documento que comprueba el trámite para su obtención.<br>6.2 Constancia de inscripción en el Directorio Nacional de Instituciones de Asistencia Social (DNIAS).   |
| 7. Acreditar la personalidad jurídica de la OSC.   | 7. Copia del acta constitutiva y la última modificación debidamente inscrita en el Registro Público de la Propiedad.   |
| 8. Acreditar la representación legal vigente.  | 8. Copia del acta protocolizada del representante legal.   |
| 9. Alta en la secretaria de Hacienda y Crédito Público.  | 9. Adjuntar copia de la cedula de inscripción del RFC y del comprobante de domicilio fiscal vigente.   |
| 10. Toda solicitud deberá ser validada por el órgano de gobierno de la OSC participante.   | 10.1 Presentar acta de asamblea, debidamente firmada, donde se autoriza el proyecto o la solicitud para su participación.<br>10.2 Calendario institucional firmado, donde la organización programe la entrega de facturas mensuales, complementos e informes a la Fundación.   |
| 11. Disponer de cuenta bancaria única, si su proyecto es aprobado.   | 11.1 Deberá presentar solicitud de alta, baja o modificación de cuenta bancaria,   |

| Criterios   | Requisitos  |
|---|---|
|   | 11.2 Copia de estado de cuenta bancario, de aprobarse su solicitud o proyecto, que contenga la CLABE interbancaria de 18 dígitos y número de cuenta.  |
| 12. Tratándose de Instituciones de Asistencia Privada (IAPs), Organización de la Sociedad Civil (OSC), que participen solo por recursos estatales, deberán estar inscritas en el Registro Estatal de las Organizaciones de la Sociedad Civil. | 12. Folio o copia de la solicitud de inscripción al Registro de Organizaciones de la Sociedad Civil del Estado de Sonora o en su caso presentará Carta Compromiso de inscribirse en el Registro Estatal, en tanto esté en funcionamiento, debidamente firmada por su representante legal. |
| 13. La organización solicitante deberá registrar un solo coordinador operativo por proyecto, quien será corresponsable del cumplimiento de este.  | 13. El coordinador operativo solo podrá tener un proyecto en responsabilidad. La Instancia administradora podrá verificar este punto y de no cumplirse quedará cancelada su solicitud.  |

Fuente: Reglas de Operación del Programa “Peso por Peso” (2021, p. 4 y 5).<sup>4</sup>

Los criterios de elegibilidad a continuación descritos también están en las Reglas de Operación del año 2021, los cuales consisten en:

1. Que el proyecto corresponda con alguno de los temas de los derechos sociales y/o asistencia social, establecidos en la Ley de Asistencia Social y en la Ley de Desarrollo Social del Estado de Sonora.
2. Cumplimiento de los criterios de asignación de montos: La organización debe aportar el 50% del monto solicitado monetario o no monetario, dentro del principio de paridad. Del total del monto de apoyo, podrá considerarse el 30% como máximo para gastos administrativos.

<sup>4</sup> Los requisitos también pueden encontrarse en (Las reglas de Operación del Programa “Peso por Peso, 2021) disponible en <https://www.darmas.org.mx/images/2021/Reglas-de-Operacion-2021.pdf>

3. Trayectoria y/o desempeño del actor social en el programa o resultados de proyectos o programas propios.
4. Mecanismos, medios o formas de participación digna, que permitan asegurar la atención con las medidas de seguridad correspondientes, conforme a las disposiciones de salud, de las personas beneficiarias, con un enfoque de Derechos Humanos y perspectiva de género.
5. Congruencia entre diagnóstico, objetivos, criterios utilizados para identificar y seleccionar a la población beneficiaria, metas, actividades, material probatorio y presupuesto del proyecto, estableciendo indicadores para su evaluación.
6. Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas en la utilización de los recursos y la evaluación de resultados.
7. Las demás que establezcan las convocatorias y fondos correspondientes.

## Capítulo 2. La asistencia y política social en México

### 2.1.El concepto de asistencia social

De acuerdo con la Ley de Asistencia Social (2004) reformada en 2014, se define a la asistencia social como:

Conjunto de acciones tendientes a modificar las circunstancias de carácter social que impidan el desarrollo integral del individuo, así como la protección física, mental y social de personas en estado de necesidad, indefensión, desventaja física y mental, hasta lograr su incorporación a una vida plena y productiva. (p. 1)

Como podemos ver en esta definición, la asistencia social por parte del Estado no es caridad ni filantropía; es una obligación o “mandato legal”. De acuerdo con Fletes (2004) “la obligación del Estado mexicano de ejercer la asistencia social se deriva del artículo tercero y cuarto constitucional y más específicamente de la Ley General de Salud” (p. 2).

De acuerdo con la RAE (2020), asistir significa en algunas de sus acepciones “Servir o atender a alguien, especialmente de un modo eventual o desempeñando tareas específicas”, también “Socorrer, favorecer, o ayudar” son algunas otras. Así, estos ejemplos de acepciones están desvinculadas de la idea del lucro. Es, de alguna manera, un gesto solidario y con fines de contribuir a la solidaridad en la especie humana.

A lo largo del tiempo, tres instituciones se han encargado de asistir en este sentido a las personas: la Iglesia, el Estado y la Sociedad Civil. Larga es la historia de cómo cada una de ellas ha venido comportándose, operando y asistiendo a los más necesitados. Sin embargo, como lo plantea Blázquez (2017), cuando la Iglesia interviene se le denomina “caridad”, cuando lo realiza la sociedad civil es llamada “filantropía”, cuando es el Estado el que interviene, el concepto pertinente es el de “asistencia social” (p. 192). De acuerdo con las definiciones anteriores, la asistencia social satisface necesidades del momento, las cuales urgen, y en este sentido, se aboca a las consecuencias y no a las causas; y al respecto, Fletes (2004) señala que “no es un mecanismo para superar la exclusión social, sino un punto de apoyo que puede verse como una estrategia de supervivencia” (p. 2).

Existen definiciones diversas acerca del concepto de asistencia social. Blázquez (2017) en su estudio para conocer la manera en que opera el Sistema Nacional de Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF), realizó un análisis con la finalidad de acercarse al concepto y comprender cómo el Estado mexicano ha ejercido la asistencia social. Para ello retoma los conceptos de varios autores:

Valckx (2007):

“Toda acción dirigida a la población que en diversos momentos de la historia ha sido marginada y/o excluida de las condiciones materiales necesarias para su reproducción” (p. 71).

Fletes (2004):

“Se trata de un conjunto de disposiciones legales y acciones llevadas a cabo por las instancias gubernamentales en un plano federal, estatal y municipal, dirigidas a atender las necesidades básicas, pero también urgentes, de individuos y grupos de individuos que no están en condición de satisfacerlas por ellos mismos” (p. 2).

Ander-Egg (1995):

Concibe a la asistencia social como el “conjunto de servicios prestados a aquella parte de la población que tiene problemas que no puede resolver por sí misma” (p. 9).

A partir de las conceptualizaciones, podemos constatar que la asistencia social consiste en proveer a la ciudadanía las condiciones materiales y estructurales para su pleno desarrollo, las cuales son urgentes y necesarias, es decir, las leyes del Estado mexicano reconocen la obligatoriedad de la asistencia social. Sin embargo, cabe la pregunta ¿el Estado mexicano ha garantizado la cobertura total en términos de asistencia social a sus ciudadanos? Es en este punto donde las OSC han cubierto vacíos institucionales e insuficiencias de la política pública, avanzando progresivamente de la mera filantropía hacia temas concretos de asistencia social. En la sección siguiente revisaremos el papel del Estado mexicano y la política social, su contexto y sus principales resultados.

## 2.2. Retos y características de la asistencia social en México

A pesar de que la asistencia social en cualquiera de sus dimensiones (salud, educación, alimentación, etc.) sea “un mandato legal” con fundamentación constitucional y en leyes

secundarias, de acuerdo con Ramírez (2011), la sociedad mexicana particularmente no percibe a la asistencia social como un derecho, sino más bien como una especie de dádiva, la cual deriva en prácticas paternalistas que producen gratitud a quien brinda apoyos. Esto se traduce en clientelas y votos cautivos en el sistema político electoral, aunque la asistencia social no atiende las problemáticas en su base estructural o profunda. En este sentido, los retos actuales derivados de la pandemia por Covid-19 plantean un escenario complicado a las instituciones de diversos sectores y al propio Estado. Ejemplo de ello son los resultados en materia de pobreza y vulnerabilidad en la presente administración federal (2018-2024).

En términos de pobreza en México, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL, 2020) en un comparativo pre-post pandemia dio a conocer que entre 2018 y 2020, el porcentaje de la población en situación de pobreza aumentó de 41.9% a 43.9%, es decir, el número de personas en esta situación pasó de 51.9 a 55.7 millones. También el porcentaje de la población en situación de pobreza extrema presentó un incremento de 7.0% a 8.5% entre 2018 y 2020; es decir, el número de personas en situación de pobreza extrema aumentó de 8.7 a 10.8 millones. En términos de carencias sociales, el mayor cambio entre 2018 y 2020 fue un aumento de 12 puntos porcentuales en la carencia por acceso a los servicios de salud.

Respecto al ingreso, CONEVAL (2020) reportó que entre 2018 y 2020, el ingreso corriente total per cápita disminuyó 6.9%. Esta reducción es consecuencia de la caída de todas las fuentes de ingreso, salvo las transferencias monetarias totales, que aumentaron

16.2%, al pasar de \$639.67 a \$743.51, considerando que se emplea en el cálculo el ingreso corriente total per cápita mensual.

En el tema de la alimentación, CONEVAL (2020) señala que 22.5% de la población nacional se encontraba en condición de vulnerabilidad por carencia de acceso a la alimentación nutritiva y de calidad. Este porcentaje implica una cifra de 28.6 millones de personas, la cual es mayor en 1.1 millones respecto de los 27.5 millones que fueron estimados en el año 2018. También la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición (ENSANUT, 2020) señala que, de acuerdo con los datos en materia de seguridad alimentaria, dos de cada 10 hogares a nivel nacional (20.6%) disminuyeron la cantidad de alimentos que habitualmente consumen o dejaron de comer en todo un día debido a la falta de dinero o recursos (experiencias atribuidas a la inseguridad alimentaria moderada y severa).

Para el caso de Sonora, en cuanto a pobreza, el estudio comparativo de 2018 y 2020 de CONEVAL (2020) dio a conocer que hubo un incremento de 26.7% en 2018 a 29.9% en 2020; lo que se traduce en un incremento de 110.8 mil personas. Es decir, para 2020 en Sonora existían 885.0 mil personas en situación de pobreza respecto de las 774.2 mil en 2018. También la pobreza extrema pasó de 64.7 mil personas en 2018 a 104.9 mil en 2020. En el tema del ingreso, la vulnerabilidad también creció de 265 mil personas en 2018 a 301.3 mil en 2020. Esto representa un incremento de 1.1%. En el caso de carencia por acceso a servicios de salud, se incrementó de 366.8 mil personas en 2018 a 593.6 mil en 2020 lo que representa un aumento de 7.5%. En cuanto a la carencia por acceso a la

alimentación nutritiva y de calidad el incremento es de 0.2%, lo que correspondió a 20 mil personas.

Ante este panorama, el informe de ENSANUT (2020) propone lo siguiente: “Ante la emergencia sanitaria por Covid-19, es de suma importancia implementar o fortalecer estrategias para priorizar en la operación y ampliación de la cobertura de programas de apoyo alimentario con calidad nutricional a grupos de población vulnerable.” (ENSANUT, 2020, p.54).

Para el tema de asistir a la población mexicana y sonorenses, falta revisar aún lo referente a la situación en que se encuentran las personas con discapacidad, las que sufren alguna modalidad de maltrato y abuso, personas en condición de calle y migrantes, lo cual no se abordará en la presente investigación; solo se señala que los datos anteriormente expuestos muestran las condiciones en las que se encuentra la sociedad mexicana post pandemia por Covid-19, donde la percepción apunta a que los problemas sociales se han agudizado y las personas que necesitan atención oportuna y de calidad han aumentado por miles.

Ante ello, el gobierno que encabeza el presidente Andrés Manuel López Obrador (2018-2024), de acuerdo con Betances (2020), propone devolver la rectoría de la asistencia social al Estado por medio de diversos programas como “Jóvenes Construyendo el Futuro”, “Pensión para el Bienestar de las Personas Adultas Mayores”, “Apoyo para el Bienestar de los Niños Hijos de Madres Trabajadoras”, entre otros. De este modo, al menos aparentemente, se desmarca de lo que fue el sistema neoliberal, el cual promueve un Estado débil en el ámbito social y económico (Medina, 1998). Respecto a ello, pareciera considerar

que las instituciones que reciben financiamiento privado, particularmente las A.C., son organizaciones que operan de manera crítica al gobierno o en competencia con él. En este sentido se promueve que el recurso llegue de manera directa al beneficiario, sin intermediarios que incurran en corrupción, problema social que de acuerdo con la política de la “Cuarta Transformación” es el principal problema social, económico y cultural, que frena el desarrollo de México.

En cuanto a reformas constitucionales para el rescate del “Estado desarrollista” concepto retomado por Betances (2020), estas promueven la consolidación de “la Cuarta Transformación”. Entre éstas se encuentran las reformas a la ley laboral que garantiza el voto libre y secreto en los sindicatos, la ley educativa que anula la reforma neoliberal, la ley de salud para proveer atención médica y medicamentos, la ley de extinción de dominio para poder luchar contra el narcotráfico, entre otras. El poder legislativo aprobó la revocación del mandato presidencial y el presidente podrá ser juzgado como cualquier otro ciudadano. Más aún, se envió una reforma para garantizar el derecho de manera permanente de la pensión de adultos mayores y personas con discapacidad y becas a estudiantes pobres en todos los niveles de escolaridad. Estas iniciativas promueven la fortaleza del Estado en materia de asistencia y justicia social. Cabe señalar que en el tema de legitimidad y como sello histórico característico, se consideró ya el fraude electoral y la corrupción como delitos graves.

Desde la campaña presidencial de Andrés Manuel López Obrador, se ha denominado en varias ocasiones a la Sociedad Civil como “fifi”; es decir, conformada por los intereses mercantiles y de carácter conservador. En otras palabras, la ha denostado

destacando “la poca relevancia de su razón de existir y de ser”, apelando a incorporarse al proyecto nacional que él representa (Martínez, 2020, p. 48). La idea de Sociedad Civil por parte del gobierno de la actual administración (2018-2024) está vinculada a una asociación con intereses mercantiles y que busca mantener la dinámica del Estado anterior. Desde la perspectiva marxista este se definía como “la hegemonía del capital” en la sociedad como consecuencia una sociedad civil burguesa (Gramsci, 1979). Ejemplo de esta visión lo podemos encontrar en la conferencia matutina (mañanera) del 13 de febrero del 2019:

“[...] es muy raro encontrar un grupo de la sociedad civil progresista y hay gente bien intencionada de la sociedad civil, pero por lo general todas las empresas promueven ahora organismos de la sociedad civil independientes que son independientes, pero del pueblo, no de los intereses creados” (López Obrador, 2019).

Respecto a lo anterior, el nuevo proyecto nacional denominado “Cuarta Transformación” o “4T”, no busca establecer puentes de colaboración con las Organizaciones no lucrativas u Organizaciones de la Sociedad Civil. La relación sociedad - Estado está conformada a partir de alianzas con organizaciones empresariales (consideradas como el sector dominante de la Sociedad Civil) y con una sociedad organizada a partir de la consulta popular como “pueblo bueno” y “pueblo sabio” (Martínez, 2020, p. 52).

### 2.3. Antecedentes de la política social en el Estado Mexicano

De acuerdo con Bustelo (1998) al menos cuatro subsistemas participan en la generación de bienestar, ya sea individual y/o colectivo, en el sistema de política social. Entre ellos están

a) el sector público, b) sector comercial, c) sector voluntario, y d) sector informal. El resultado de la política social tiene que ver con cómo esos subsistemas se integran para trabajar socialmente. En este caso, el Estado es un regulador y coordinador, pero no ejerce un control monopólico, aunque sí prioritario (Bustelo, 1998, p. 332).

Para comprender la presencia del sector voluntario en el cual se incluyen las Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones de Tercer Sector (OTS) u Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) es necesario tener en cuenta que parte de sus intereses están en contribuir a atender necesidades de todo tipo, desde aspectos relacionados con la vigilancia de los procesos democráticos, de derechos humanos, y sobre todo la transparencia en la atención a los temas públicos. Por ello se considera necesario comprender el papel del Estado y su desempeño en la solución de necesidades sociales, ya que son sus resultados los que fundamentan, en gran medida, su existencia.

Las necesidades sociales (salud, alimentación, educación, etc.) son un tema que ocupa al Estado. En teoría, el Estado con la captación de impuestos diseña programas, crea instituciones y organismos que dan seguimiento a esas necesidades. Timus (1974, citado en Bustelo, 1998) plantea que la política pública tiene un propósito distributivo, no acumulativo como la política económica. Sus principales dimensiones son: las políticas empleo-ingreso y mercado informal de trabajo, las transferencias directas e indirectas desde el sector público y la administración de los sectores sociales (salud, educación, vivienda, alcantarillado, agua, subsidios, alimentación, etc.) (Bustelo, 1998, p. 329).

Bajo el sistema pluralista, Johnson (1987, citado en Bustelo 1998) señala que “el sector público financia, evalúa y es responsable de la progresividad general del sistema,

cuando sea proveedor directo, es aconsejable que lo haga lo más descentralizadamente posible” (p. 332).

Explorando el rol que ha desarrollado el Estado mexicano desde su conformación como país independiente, podemos anticipar que ha pasado por diversas facetas en las que ha enfrentado sucesos múltiples. A continuación, de manera breve, revisaremos el contexto social y la política pública que ha sido implementada en México tomando como punto de referencia histórico las tres etapas de Brachet (2010): a) 1917-1943 la cual abarca el proceso en el que inicia la política social implementada por los gobiernos posrevolucionarios, b) la etapa comprendida entre 1943- 1982, la cual considera la construcción industrial moderna del país y c) la tercera etapa a partir de 1982 donde se promovió una economía abierta con poca participación del Estado (p.183).

Es en esta última etapa, durante el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988) y propiamente con el de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994) que, con la crisis política electoral de 1989, inicia el proceso de desmantelamiento del Estado de Bienestar, ejemplificándose, entre otras medidas, con la venta de empresas estatales (ferrocarriles, minas, telecomunicaciones, etc.) a particulares nacionales y extranjeros. Con los recursos obtenidos se negocian las deudas adquiridas por el gasto público derivado de los programas sociales y, se impulsa una avanzada de programas sociales, entre ellos el Programa Nacional de Solidaridad “PRONASOL” (Oropeza, 2019, p. 67).

El programa “PRONASOL” estuvo dirigido a los grupos indígenas y zonas marginales de las grandes ciudades para revertir la baja calidad de vida. Aunque el programa se caracterizó por “la participación social comunitaria”, la población carecía de

organización y aun con actitudes corporativistas, se distribuyeron los apoyos de manera clientelar, discrecional y con fines electorales (Campos, 1995; Díaz, 2010, p. 236).

En 1994 llega a la presidencia Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), quien continúa con el modelo neoliberal y retoma en su Plan de Desarrollo cinco puntos centrales, que Robles y Salinas (2004) describen a continuación: “a) Hacer del ahorro interno la base fundamental para financiar el crecimiento, b) establecer condiciones de estabilidad y certidumbre para las actividades económicas, c) promover el uso eficiente de los recursos, d) desplegar la política ambiental sustentable y e) aplicar políticas sectoriales” (Robles y Salinas, 2004, p.79).

En materia de política social, el gobierno de Zedillo “realizó transformaciones, entre las cuales destacan la privatización de las pensiones de retiro del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y la sustitución de PRONASOL por el Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA)” (Fournier y Moreno, 1997, citado en Moreno, Ortiz y Marrufo, 2004, p. 70). Ernesto Zedillo culminó su administración en el año 2000 con 53.6 millones de personas en pobreza y, con respecto al gobierno de Salinas de Gortari, hubo un incremento de 5 millones de pobres (INEGI, 2000).

Para el año 2000, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) pierde la presidencia de la República después de más de 70 años, ante Vicente Fox Quesada, del Partido Acción Nacional (PAN). Durante este mandato (2000- 2006) se establece la Ley de Asistencia Social de 2004, donde se definen los lineamientos y fundamentos de la asistencia social en México. Sin embargo, mantiene la política del programa del gobierno anterior, ahora con el nombre de Programa Nacional de Desarrollo Humano “Oportunidades” (Campillo, 2004,

p.8). Al finalizar su sexenio el saldo fue de 46.5 millones de personas en pobreza, por lo que con respecto al gobierno de Ernesto Zedillo (1994-2000) que terminó con 53.6 millones de pobres, hubo una disminución de más de 7 millones de personas en pobreza (INEGI, 2006).

Para el 2006, el contexto político y social en el territorio mexicano fue caótico, debido a los efectos de las políticas neoliberales implementadas y desarrolladas por Vicente Fox, aunado a que el PAN no representó una alternativa de cambio real al régimen priista. Para ese momento, el clima político era de división y polarización, lo cual se traduciría en una crisis post electoral en la cual el entonces candidato del Partido de la Revolución Democrática (PRD), Andrés Manuel López Obrador, acusó a Felipe Calderón Hinojosa de fraude electoral, y se le dio continuidad en el gobierno al PAN (Oropeza, 2019, p. 76). El gobierno de Calderón (2006-2012) se caracterizó por una ofensiva contra el narcotráfico y el crimen organizado que, de acuerdo con Lara (2018) se traduciría en 121,035 muertes violentas en el país, aproximadamente, durante su sexenio.

Durante la gestión de Felipe Calderón se continuó con el Programa de Desarrollo Humano “Oportunidades”, como parte de su política social. Al inicio del sexenio la población en pobreza se encontraba en 49.5 millones de personas y para el año 2010 aumentó a 52.8 millones según CONEVAL. Al término de su administración, el total de pobres ascendió a 53.3 millones de personas (Oropeza, 2019, p. 86).

El gobierno de Enrique Peña Nieto (2012-2018) significó el regreso del PRI al poder, en medio de acusaciones de fraude electoral. Este periodo estuvo caracterizado por diversos escándalos de corrupción como la “estafa maestra”, el caso Odebrecht y la muerte

de los 42 estudiantes de Ayotzinapa. Aunado a ello, se enfrentó a crisis de desempleo, inflación, y una política económica social que acentuó la pobreza (Oropeza, 2019, p. 97). Su política social estuvo encaminada a dar continuidad a los programas de gobiernos anteriores como el Programa Oportunidades (renombrado PROSPERA), Programa de Desayunos Escolares, Programa de Apoyo Alimentario, Programa de Abasto Rural, Programa 70 y más, Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras, entre otros, los cuales siguieron funcionando durante todo el sexenio (Presidencia de la República, 2018).

En relación con el programa PROSPERA, se enunciaron los mismos componentes del programa Oportunidades: Alimentación, Salud y Educación, y se incorporó el componente de “Vinculación”. Con respecto al componente de “Alimentación” se entregaron apoyos monetarios directos a las familias beneficiarias; en materia de Salud, los afiliados contaron con acceso a servicios básicos de salud; y en lo que corresponde a Educación, se dio mayor cobertura educativa a través de becas e incentivos para la permanencia escolar en niveles primaria, secundaria, Centros de Atención Múltiple y educación media superior. Finalmente, el componente de Vinculación implicó dar asesorías e información, así como dar espacios al fomento de empleo, educación financiera, entre otros (Diario Oficial de la Federación, 2017).

Sin embargo, entre los resultados de este sexenio, el CONEVAL (2018) identificó que en 2016 se registraron 17.5% de personas con ingresos inferiores a la línea de bienestar mínimo y 50.6% con ingresos inferiores a la línea de bienestar, por lo cual a pesar de haber un aumento del presupuesto para programas sociales (y un amplio número de estos), no se

generaron las condiciones para que la población en pobreza disminuyera, por el contrario, continuaron en la misma condición; aparte, las personas residentes en comunidades lejanas y de difícil acceso no se atendieron, ya que al no estar afiliadas a algún programa social, continuaron en situación de pobreza (CONEVAL, 2018).

Para el caso de Sonora, hasta el 2010 existían los siguientes programas: Un kilo de comida a quien más lo necesite, Redondeo, Despensas mensuales entregadas por DIF, entre otros. Estos programas han variado dependiendo de la administración gubernamental en turno, desde el período de José López Portillo (1976-1982) hasta el gobierno de Felipe Calderón (2006)- 2012) y extendiéndose hasta Enrique Peña Nieto (2012-2018) (Curiel et al., 2010, p. 278).

## Capítulo 3. Aproximaciones histórico-conceptuales sobre Organizaciones de la Sociedad Civil

### 3.1.Desarrollo histórico de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Para conocer la importancia de las OSC en la tarea de abordar la asistencia social es necesario remontarnos a su configuración histórica, sus orígenes y su desarrollo como instituciones. Rojas (2005) plantea que este es “uno de los conceptos más utilizados desde la perspectiva política y social” (p. 6). Su definición es complicada y escurridiza por los diferentes contextos económicos, políticos y sociales, así como los diferentes nombres que han ostentado con orientaciones y fines específicos (Rojas, 2005, p. 6).

En la investigación elaborada por Ramírez (2013), a partir de estrategias metodológicas centradas en la investigación documental y el análisis de discurso, se aborda “el asociacionismo” mediante el análisis conceptual de lo que son las “Organizaciones No Gubernamentales” (ONG), las llamadas “Organizaciones del Tercer Sector” (OTR) y “Organizaciones de la Sociedad Civil” (OSC). El propósito de dicho estudio es comprender histórica y conceptualmente cómo evolucionaron a lo largo del tiempo y cómo se configuraron de acuerdo con sus situaciones.

Se reconoce que el concepto de Sociedad Civil ha estado ligado históricamente a la confrontación con el poder ejercido, ya sea por el monarca, el poder del clero, la dictadura e inclusive los movimientos que centralizan el poder, y mediante él, ejercen el control de los apoyos y servicios que se le ofrecen al ciudadano (Rojas, 2005, p. 7).

El siglo XX se caracterizó por ser convulsivo, donde hubo conflictos significativos que cambiaron la forma de vivir de las personas en el mundo. Como antecedentes de las OSC surgen las Organizaciones No Gubernamentales (ONG). El primer documento oficial que aborda el término es la Carta de Naciones Unidas en 1945, al concluir la Segunda Guerra Mundial (Ramírez, 2013, p. 171).

En este documento no se define de manera clara el significado de estas organizaciones, sino que se definen por lo que “no” son, esto es, “no gubernamentales”. Sin embargo, debido al contexto histórico, se convierten en objetos controlados por un órgano central representado por la Asamblea General de la Organización de Naciones Unidas (ONU). En estas condiciones, los integrantes de estas organizaciones fungían como miembros con voz, pero sin voto. Para la década de 1950, las ONG se consideraban como observadoras y analistas del Consejo Económico y Social de la ONU, y su característica principal era ser definidas como organizaciones de asistencia social e iniciaban su función como una contención al bloque socialista como actor político en el ámbito internacional (Ramírez, 2013, p. 172).

En 1960, las ONG empiezan a ser representadas como asociaciones internacionales de carácter permanente, constituidas por integrantes de diferentes países con propósitos no lucrativos. Las ONG retoman fortaleza y canalizan financiamientos para la recuperación de países europeos y proyectos de industrialización para países de lo que se denominó “tercer mundo” en el último tercio del siglo XX (Ramírez, 2013, p. 172).

Durante la década de 1970 empieza una tendencia a establecer una transición a una democracia de tipo conservadora y anglosajona con tintes neoliberales. En este contexto se

edificó una figura de vida social tendiente a la polarización a través de un incipiente discurso sobre “el desarrollo” y “subdesarrollo” respectivamente a través del incremento de necesidades y actividades cada vez más abordadas por las ONG, sobre todo en los países desarrollados (Da silva y Martínez, 2018, p. 172).

En los años 1980s las ONGs son convocadas para establecer las directrices neoliberales donde eran promotoras del crecimiento económico y desarrollo para las naciones entonces consideradas “con atraso” en comparación con los países desarrollados (Da silva y Martínez, 2018, p. 172). En términos generales la expansión de las ONG en el mundo en la década de los 1980s se correspondía con una visión negativa del Estado, ello trajo como consecuencia ONG subordinadas al mercado, donde la colaboración por medio de asistencia se convertía en intervención. Eran consideradas “organizaciones privadas que persiguen actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger al medio ambiente o generar el desarrollo de la comunidad” (Ortega 1994, citado en Ramírez 2013, p.173).

Atendiendo al aspecto histórico del asistencialismo social, encontramos que la asistencia internacional fue un rasgo distintivo de las primeras ONG, participando dos actores principales: los asistidos y los asistentes (los primeros presentan desventajas políticas, sociales, económicas y culturales; los segundos buscaban constituirse como una especie de soporte o de apoyo). Ello establecía las condiciones para estigmatizar y aislar a los asistidos como seres “inferiores”. También se considera que la práctica del asistencialismo social por parte de las ONG está vinculada al mercado y en caso de no

hacerlo, paulatinamente quedarían como entidades marginadas (Fuentes, 1996, citado en Ramírez 2013, p. 175).

De manera adyacente, entre 1950 y 1970 emerge el concepto de Organizaciones del Tercer Sector (OTC). El concepto de tercer sector fue empleado por primera vez en el trabajo del sociólogo estadounidense Etzioni (1975), *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, donde el autor plantea: “Mientras el debate sobre cómo hacer servir nuestras necesidades se ha centrado sobre lo público contra la alternativa de lo privado, se ha desarrollado una tercera alternativa entre el Estado y el mercado. En realidad, este tercer sector bien puede ser la más importante alternativa para las siguientes décadas, no reemplazando a los otros dos, sino jugando y balanceando sus importantes roles” (Etzioni, 1975, p. 315).

La visión que se vinculó mejor a la concepción de las OTS fue la representación de sociedades norteamericanas bajo una política conservadora. Entre sus principales intereses estaba el debilitamiento del Estado y su legitimación como actor social con fines no lucrativos. Su definición está asociada al de la filantropía americana impulsada por organizaciones internacionales e instituciones de renombre como la de John Hopkins (Ramírez, 2013, p. 177; Fonseca et al., 2020, p. 3)

Desde el apartado de las denominadas OTS, estas nacieron en un contexto de consolidación de tendencias sociopolíticas conservadoras opuestas a las iniciativas del Estado en materia social, que para el caso de América Latina tuvo un corte asistencial religioso. Este concepto ha sido el más socorrido por organizaciones de corte

asistencialista, haciéndose de atributos como “solidaridad” y “voluntariado” (Cunill, 1997; Ramírez, 2013, p.176).

Respecto a su actividad esencial, dependiendo de los fines de cada organización, las OTS en términos asistenciales gestionan las contribuciones económicas e invierten en la consecución de sus objetivos, que son, fundamentalmente, la acción e intervención sociales en sectores y poblaciones afectados por una problemática social; por ejemplo, problemas alimentarios, sanitarios, nuevas formas de exclusión, entre otros (De la Torre, 2010, p. 9).

Fue en el marco de los años 1990s cuando se empezó a hablar de OTS para incluir otros fenómenos de asociación que respondieran a demandas sociales locales, y así trazar rutas de intervención en áreas concretas. Fue entonces que se empezó a incluir en el discurso internacional a grupos tales como los pueblos indígenas, campesinos, obreros, niños en situación de calle, de manera más incluyente que las ONG (Verduzco, 2003, p.26).

En la obra de *The Emerging Sector* de Salamon y Anheier (1996, citado en Verduzco, 2003, p. 26) se describe que “es un sector que se encuentra fuera del mercado (no persigue lucro) y también fuera del gobierno (no busca poder), por ello es llamado ‘tercer sector’ o ‘sector no lucrativo’” (p. 26).

También Verduzco (2003) describe a las OTS a partir de cinco características fundamentales: a) que estén organizadas e institucionalizadas, b) privadas y separadas del gobierno, c) con autonomía, d) no hay distribución entre asociados de las ganancias y e) la presencia de voluntariado (p. 27).

### 3.2.Desarrollo de las organizaciones civiles en México y Sonora

De acuerdo con Olvera (1999), la Sociedad Civil como concepto es ambiguo y general referido a la relación sociedad-Estado y se caracteriza por: a) haber surgido a partir de la crisis marxista, pero no cercanas a las políticas republicanas o democráticas sino bajo la tendencia posmarxista vinculada a la escuela de Frankfurt basada en autores como Habermas, Touraine y Melucci; b) comparten la contraposición y crítica al Estado; c) se abstienen de los conceptos como revolución y reforma, como conceptos propios de los movimientos vinculados a la izquierda del siglo XX; y d) buscan la evolución de instituciones determinantes de la vida social como la reforma cultural de la propia sociedad (Rojas, 2005, p. 13).

Para el caso mexicano, como elementos sobresalientes están la definición de la Ley Federal de Fomento de las Actividades realizadas por las OSC en 2004, considerándolas como “organizaciones legalmente constituidas, de carácter privado con fines de incidir en lo público, que están conformadas por voluntarios, con decisiones autónomas, sin distribución de remanentes, sin fines proselitistas ni religiosos y promueven una visión desarrollista de la vida social” (Ramírez, 2013, p. 183).

En el trabajo de Verduzco (2003) se describe que en México los fundamentos ideológicos en general de las OTS (concepto que prefiere al de Sociedad Civil) provienen de la presencia de a) la Iglesia, b) la Corona y c) los gobiernos vinculados a la Reforma, la Revolución y el caudillismo (p. 40). A partir de ello, se puede hablar de seis periodos históricos en México que han influido en la participación social en el país, a saber: a) La época Prehispánica, b) la Conquista y los inicios de la Colonia (1521-1580), c) el

establecimiento colonial español (siglos XVII y XVIII), d) el período del México independiente (de 1821 a 1857), e) la Reforma Liberal y el Porfiriato (1857- 1911) y f) de la Revolución al México contemporáneo (1911 en adelante) (Verduzco, 2003, p. 41).

La época Prehispánica se caracterizó por agrupaciones como el Calpulli, cuya organización estaba regida por un patriarca y compartían rasgos como el linaje y formaba una base económica, cultural y religiosa del pueblo Azteca. De tal manera que podría ser el antecedente como un precursor prehispánico de la asociación para la asistencia social. El Tepochcalli (no nobles) y el Calmécac (nobles) fueron ejemplos de instituciones organizadas socialmente donde los Aztecas reconocían la importancia de la educación (Verduzco, 2003, p 44).

En el contexto de la Colonia, el catolicismo de la Casa Real Española, es decir, la Iglesia, tenía una gran influencia y poder político y económico. Esta riqueza favoreció la proliferación de obras en beneficio de grupos indígenas, pobres y desamparados. La estructura social se regía por el llamado “sistema de castas”, como estructura favorecieron las siguientes instituciones: a) hospitales, b) escuelas y c) cofradías (Verduzco, 2003, p 47).

En el período de la Reforma, como consecuencia de sus leyes y de la lucha ideológica y política en contra de la Iglesia por parte del Estado, el sector de apoyo social sufrió un fuerte colapso por falta de recursos por parte del gobierno y la Iglesia, que se prolongaría hasta por seis décadas (Verduzco, 2003, p 65). En este período las reformas liberales (Ley Lerdo, Ley Juárez, Ley Iglesias, Leyes de Reforma, etc.) buscaron la emancipación de las instituciones político-civiles respecto de las religiosas, quienes procuraban en términos generales, el establecimiento de un estado laico, es decir, el

levantamiento de una estructura político-jurídica- institucional que dejara la moral e influjo ideológico de cualquier organización religiosa fuera de las instituciones que cumplieran alguna función social a lo largo del territorio mexicano. Ello se puede identificar claramente en la Ley Orgánica de Instrucción Pública de 1867 donde se establecería la uniformidad de la enseñanza (Rangel y Amaro, 2020, p. 33 y 34).

Durante el Porfiriato se acercó la Iglesia y el Estado, aunque no dieron marcha atrás en la desamortización de bienes generada en la Reforma. Sin embargo, ello produjo una movilización más libre por parte de la Iglesia y se reconoció la importancia de la alfabetización, de tal manera que en 1881 se expidió la Ley de Instrucción Primaria Obligatoria que se extendió a los hospicios y fortaleció a la beneficencia. Se decretó que como actos de beneficencia se entendían “todos aquéllos que se realizan con fondos particulares cuyos objetivos fueran de caridad o de instrucción”. Entre otros ejemplos existen: a) Junta de Asistencia Privada, b) sociedades mutualistas para apoyo en necesidades de salud, desempleo, vejez, invalidez, y muerte; y c) emergieron organizaciones de obreros que renovaron la figura de la organización civil, ejemplo de ello fue el congreso obrero (Verduzco, 2003, p 68).

El período revolucionario trajo conflictos armados, en este contexto surgen organizaciones como la Cruz Blanca en 1911, la cual atendía a revolucionarios heridos. Para mediados del año 1921 había 33 instituciones que se distribuían en asilos, colegios, hospitales, casas de estudiante, y un montepío. Podemos encontrar ejemplos como el Hospital de Jesús, Dispensario Dolores Sáenz de Lavie, la Sociedad Protectora de Leprosos, Centro de Asistencia Social Infantil, entre otros (Verduzco, 2003, p 76).

En la época post revolucionaria se crea el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en 1943 desde el Estado para brindar protección social; sin embargo, ya existían más de 400 organizaciones mutualistas<sup>5</sup> reglamentadas y las llamadas “tandas”<sup>6</sup>. Para ese entonces, la asistencia social privada se dividía en seis grupos: a) servicios curativos, b) servicios educativos, c) asilos para niños y ancianos, d) casa de cuna, e) servicios como comedores, dormitorios, distribución de ropa, así como alimentos y montes de piedad o instituciones de préstamo (Verduzco, 2003, p. 80).

Para los años 1960s, de acuerdo con Insunza y Hevia (2006) señalan que:

El régimen político imperante en el país estaba caracterizado por ser autoritario, corporativista, patrimonialista, clientelar, monopolizador del legado ideológico y político con un refinado mecanismo de control sobre opositores, ya sea por represión selectiva o masiva, así como con un control casi absoluto de los medios masivos de información (, p. 13).

Por ejemplo, esta década se caracterizó por la movilización social más importante hasta entonces, los libros de texto gratuito. Por decreto, el presidente Adolfo López Mateos (1958-1964) buscó unificar contenidos y el Estado se atribuyó funciones de editor,

---

<sup>5</sup> Las organizaciones mutualistas provienen de mutualidad, referido a las asociaciones que sin proporcionar pólizas o contratos conceden a sus miembros coberturas en caso de enfermedad o muerte. A continuación, se presenta información sobre este tipo de asociaciones <https://listainstituciones.cnsf.gob.mx/>

<sup>6</sup> Una “Tanda” de acuerdo con (Pulido, 2019, p. 32) Se refiere a medios de comunicación civil de enorme atractivo que buscaban la crítica de la política nacional.

impresor y distribuidor. Con ello se buscaba entregar los mismos libros de texto a los estudiantes de primaria por el carácter gratuito, único y obligatorio. Ante ello, los profesores estaban obligados a utilizarlos en clase y no solicitar textos comerciales excluidos del catálogo oficial de la Secretaría de Educación Pública (SEP), de no hacerlo incurrirían en desacato (Ixba, 2013, p.1190). Pero, sobre todo, destaca en estos años el movimiento del 68<sup>7</sup>, que promovería la creación de guerrillas e insurgencia sindical (Verduzco, 2003, p 83).

A partir de los años siguientes, la sociedad civil comenzó a vislumbrar la oportunidad de construir identidades colectivas fuera del régimen dominante (Álvarez, 2010). Destacan los ejercicios de organización social conformados por el movimiento estudiantil y el trabajo realizado por la Iglesia Católica. Los años de la década de 1970 se caracterizaron por una renaciente sociedad civil promotora de cambios, sobre todo en la relación con un Estado autoritario. En el gobierno del presidente Luis Echeverría (1970-1976) emergen las primeras experiencias de autonomía campesina como el congreso indígena en 1974 en Chiapas (Insunza y Hevia, 2006, p. 16; Hernández, Herrera y Chávez, 2015, p. 822).

También durante esta década aconteció lo que se llamaría “cambio de terreno”, lo que después se conocería como “Movimiento Urbano Popular” (MUP); en este contexto

---

<sup>7</sup> El movimiento estudiantil del 68 es un movimiento en el que se vincularon diversos procesos sociales y culturales que habían iniciado una década atrás como a) la represión estudiantil del 2 de octubre, b) la lucha armada de la década de los 70 y c) las políticas político-electorales de las décadas posteriores. El movimiento se asumió como canalizador de estas luchas en especial contra “el charrismo sindical”. Este término fue acuñado por el dirigente ferrocarrilero Jesús Díaz de León el cual apoyó al gobierno para restringir el derecho a huelga. Consultar Rodríguez (2021).

ocurrió un enriquecimiento de la movilización a consecuencia de la participación de diversos sectores como la izquierda social y la Iglesia Católica y con propuestas hacia la visualización de necesidades sociales legítimas, como los derechos de las mujeres y de las comunidades lésbica y homosexual (Insunza y Hevia, 2006, p. 16).

Para finales de esa década de los 1970s nació la Coordinadora Nacional Plan de Ayala, integrada por grupos indígenas, campesinos, jornaleros, etc., los cuales demandaban la conformación de bienes comunales, titulación y disfrute de recursos naturales (Álvarez, 2010, p. 122). Esto contribuyó a la institucionalización de los derechos humanos en México, poniendo de manifiesto el derecho a la libre determinación, al desarrollo social, cultural y al uso de recursos naturales (Álvarez, 2010, p. 122).

En el gobierno de Miguel de la Madrid (1982-1988), en el seno de la sociedad civil se establecía la noción de los derechos civiles y políticos, así como la vinculación con grupos emergentes del terremoto de 1985 y la proliferación del control de grupos campesinos en esferas de la vida social. Estos acontecimientos convergieron en la crisis de 1988, donde se manifestaron y aparecieron grupos sociales descontentos con la política social desde el gobierno, cuya consecuencia fue una rotunda pérdida de electores del partido en el poder. Se establecen en la esfera nacional profundos debates sobre la democracia, la justicia y la equidad (Insunza y Hevia, 2006, p. 17).

Los años 1990s se caracterizaron por posturas paradójicas ahora en el sector obrero en el norte del país, ya que no ejercían control sobre sus sindicatos; sin embargo, ya no eran controlados como electores como lo eran desde el corporativismo del partido hegemónico. Asimismo, el movimiento por los derechos de las mujeres multiplicó la presencia de las

OSC. Estos movimientos construyeron la base para la instalación de “los derechos humanos” en la esfera pública con una alta legitimidad (Insunza y Hevia, 2006, p. 20).

Esta década estuvo, también, marcada por el levantamiento del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN), el asesinato del candidato a la presidencia de México, Luis Donaldo Colosio Murrieta, así como del abogado y político José Francisco Ruiz Massieu. También se ubica en este periodo la crisis económica surgida del llamado “error de diciembre” al inicio del periodo del presidente Ernesto Zedillo (1994-2000). Todo ello promovió la pérdida de la mayoría de las posiciones del PRI en ambas Cámaras del Congreso y cambiaron los términos en la disputa electoral, en la cual las OSC participaron de manera activa (Insunza y Hevia, 2006, p. 20).

Para la primera década del 2000, ya con el partido opositor, el PAN, hubo una pluralización de actores sociales, así como una nueva relación entre la sociedad y el Estado en los diferentes ámbitos de la esfera pública y social. De acuerdo con Hernández, Herrera y Chávez (2015), en 2004 se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil (LFFAROSC), cuyo foco central es el fomento a las actividades que realizan las OSC, estableciendo 16 categorías de actividades reconocidas ante la ley. A partir de ello, el gobierno federal emite una Clave Única de Inscripción (CLUNI) al Registro Federal de Organizaciones de la Sociedad Civil con la finalidad práctica de que las OSC puedan ser identificadas y, entre otras cosas, concursar por recursos públicos.

En la actualidad, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) (2021) reporta que para el 2021 existen 46,270 OSC, de las cuales 36,597 cuentan con la CLUNI. Contar

con ella da el derecho a la organización de participar en el diseño de políticas públicas y de acceder a los apoyos y estímulos que otorga la Administración Pública Federal; además, 3,452 son donatarias autorizadas y 6,221 cuentan con ambos registros. La Ciudad de México es donde se encuentra la mayor cantidad de organizaciones, ya que cuenta con 9,743, lo que equivale al 21.05% de OSC a nivel nacional.

Para el caso de Sonora, se cuenta con 890 OSC de acuerdo con el CEMEFI, las cuales realizan prácticas heterogéneas debido a los diversos fines que persiguen. En Hermosillo, Sonora, en el estudio de Curiel et al. (2010), se pone de manifiesto que existen las Organizaciones de la Sociedad Civil de Asistencia Social (OSCAS) que han brindado atención diversa en términos de vestido, alimentación, y alojamiento a niños y adultos en condición de calle. Este tipo de organizaciones están constituidas bajo regímenes legales y fiscales diversos. Sin embargo, las principales son las Asociaciones Civiles con fines no lucrativos (A.C.) y las Instituciones de Asistencia Privada (I.A.P.).

Al realizar un análisis exhaustivo del desarrollo de las organizaciones civiles en México, Aguilar (2006) reporta una evolución de estructuras centradas en personas hasta convertirse en espacios profesionales con procedimientos y reglas claras de operación. Ello trae aspectos a considerar como: a) un cambio en la interpretación teórica, de ser un movimiento con fundamentos revolucionarios a un movimiento por mejorar las condiciones de la vida social; b) han establecido identidad a partir de su propia agenda y actividades; c) no solo entregan recursos, ahora ejercen actividades y servicios profesionales; d) existe necesidad y preocupación por la constante capacitación; e) su función ahora es de estructura social, lo cual las vincula con el seguimiento de políticas públicas; f) buscan

aceptación social, ya no solo la aceptación de actores del movimiento social; y g) buscan reconocimiento como instituciones del sector público que reclaman beneficios fiscales y demandan derechos de acceso a recursos públicos.

Las condiciones anteriores representan un conjunto de características que son propias del cambio institucional en el proceso de desarrollo de las OSC en México; por ello, a partir de que cada organización está encaminada a desarrollar su propia agenda de necesidades sociales, se debe describir cómo estos aspectos inciden sobre problemas de interés social y cómo perciben sus servicios los beneficiarios.

### 3.3.Necesidades sociales y la intervención de la sociedad civil organizada

En el plano internacional, los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) marcan los lineamientos internacionales sobre las prioridades a atender y darle seguimiento por medio de hacer cumplir los derechos básicos. Los ODS son 17 y entre los principales retos a resolver se encuentran el fin de la pobreza, la erradicación del hambre, la salud, la educación, entre otros. En el tema del hambre, por poner un ejemplo, se estima que 690 millones de personas en el mundo la padecen y se estima que para 2030 el número de personas afectadas por el hambre superará los 840 millones (FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF, 2020).

A nivel internacional existen también organizaciones no gubernamentales que dirigen sus esfuerzos a analizar y combatir todas estas problemáticas relacionadas con la pobreza y la marginación. La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) considera como ejemplos de Organizaciones No Gubernamentales

(ONG) que dedican sus esfuerzos a erradicar los problemas de la pobreza desde el enfoque de derechos las siguientes: Internacional Food First Information and Action Network (FIAN), la Alianza Mundial para la Nutrición y los Derechos Humanos y el Foro Global de Seguridad Alimentaria y Nutricional Sostenible (Windfuhr, 2003). También encontramos otras organizaciones como Save the Children que defiende los derechos de la niñez, protegiéndolos de violencia infantil, desnutrición, acoso, maltrato, explotación y actualmente está presente en 120 países (Solórzano y Ramírez, 2011, p.1). Entre otras organizaciones internacionales con fines filantrópicos encontramos a la Fundación Rotaria, la cual desarrolla proyectos para abordar diversos problemas del mundo actual, por ejemplo: el analfabetismo, las enfermedades, la pobreza y el hambre, la falta de agua potable y el deterioro del medio ambiente, a la vez que fomentan la aplicación de elevadas normas de ética en sus respectivos campos. Caicedo (2014) dedica su tesis a estudiar el impacto de las ONG de ayuda humanitaria y particularmente aborda las estrategias y prácticas que realiza la institución Club Rotario.

En el plano nacional se encuentran múltiples estudios de la acción de las OSC en la atención a problemas sociales que escapan de las manos de los sectores estatales y privados. Sin embargo, el análisis ha evolucionado de aspectos meramente descriptivos (por ejemplo, cuántas OSC hay y a qué se dedican) a otros más analíticos que tratan de relacionar las características organizacionales con sus capacidades de influir en las condiciones de vida de las poblaciones vulnerables.

Por ejemplo, Hernández, Herrera y Chávez (2015) estudiaron la pobreza y la participación de las OSC en las comunidades rurales con una metodología cualitativa, a

partir de seis estudios de caso. Ellos analizan cómo el liderazgo y la gestión comunitaria, a modo de capacidades y estrategias institucionales, son puestas en marcha para mejorar las condiciones de vida de la población del Estado de México, en particular de las regiones rurales. Investigaron también las formas en que las OSC adquieren recursos, desarrollan motivaciones, enfrentan retos y ejecutan estrategias de actuación.

En el estudio estos autores encontraron que gran parte de los recursos con los que se sostienen las organizaciones parten de fondos de gobierno, desde un 30% a un 90% vía convocatoria de proyectos, y observaron mayor participación de las mujeres como liderazgos directivos en las OSC, así como de beneficiarias. Los hallazgos encontrados en este estudio arrojan que hay dos tipos de contribución principales que las seis organizaciones del estudio reconocen aportar a sus beneficiarios: primero, el mejoramiento del ingreso y desarrollo de capacidades, lo cual coincide con el tipo de inversiones que canalizan, las cuales obtienen principalmente del gobierno; y segundo, que inciden en el desarrollo organizacional de sus beneficiarios y en la salida al mercado de sus productos. Otro aspecto relevante es conocer que todas las fundadoras de las OSC participantes coinciden en que la principal limitación que encuentran para salir adelante es la falta de recursos económicos, así como las dificultades para obtenerlos de las instituciones y programas del gobierno, a pesar de los resultados y beneficios obtenidos.

Para el caso de Sonora, Curiel et al. (2010) reportaron cómo las OSC inciden sobre la niñez sonorenses en condición de calle, así como sus principales limitaciones. Señalan que todas las organizaciones de asistencia civil tienen como su principal objetivo el rehabilitar o formar integralmente a niños y adolescentes pobres, en riesgo o en situación de

calle, ya que regularmente no se aceptan jóvenes de 18 años en adelante. Señalan que las organizaciones funcionan con voluntariado y por ello su operatividad las hace más accesibles que las de gobierno, ante ello, para mantener la continuidad de los programas en los centros, se ha optado por incentivar económicamente a los voluntarios (en algunos casos).

Continuando con ejemplos locales encontramos al Banco de Alimentos como un ejemplo de OSC que ha incrementado su presencia hacia otros municipios del estado, como Puerto Peñasco, pero sobre todo de aquellos cercanos a Hermosillo (capital del estado de Sonora). Los autores López, Ortega y Sandoval (2011), consideran que la presencia de OSC en el combate a la pobreza alimentaria en la región es cada vez más relevante, ellos aportan algunas sugerencias y recomendaciones en la conformación de las canastas alimentarias (CA) considerando los aportes nutricionales de sus componentes con el propósito de ayudar a las personas a adquirir alimentos con la finalidad de que mejoren sus aspectos nutricionales, y con ello contribuir a elevar su calidad de vida y sus posibilidades de desarrollo.

Aunque se han identificado estos estudios sobre OSC y existen múltiples ejemplos, en general, se observa un vacío de conocimiento en cuanto a la existencia de este tipo de asociaciones en Hermosillo, sus características organizacionales y el papel que juegan en la reducción de necesidades sociales relacionadas con la pobreza. Por ello, esta investigación se propone entender cómo las características organizacionales de un grupo de OSC para la asistencia social se relacionan con la reducción, o al menos la atención, de las necesidades sociales de la localidad urbana de Hermosillo, Sonora.

Para este propósito se observa en particular el caso de estudio de las organizaciones financiadas por el programa “Peso por Peso” las cuales inciden en necesidades sociales apremiantes como la discapacidad, alimentación y la atención a personas vulnerables, como mujeres embarazadas en condición de calle y adultos mayores.

### 3.4. Análisis conceptual de las Organizaciones de la Sociedad Civil

Entender los fundamentos teóricos de las OSC nos remite a comprender a la Sociedad Civil (SC) como un ente más abstracto y general, que no puede reducirse a un tipo de asociación u organización y por supuesto abundar sobre las condiciones de su emergencia. Al respecto Vallespín (1996) textualmente señala:

“El recurso de la sociedad civil sirve así para resolver en el ámbito de la teoría y resolver de un solo golpe dos de las grandes deficiencias que asolan a las relaciones entre sistema político y sociedad: la ausencia de un sujeto unitario claramente delimitado y el déficit de integración normativa (...). La sociedad civil constituiría así un subterfugio a partir del cual la creciente diferenciación y fragmentación del sistema democrático puede ser ‘representada’ dentro de una unidad social” (p. 51).

También Canto (2004) plantea en su análisis que fueron tres los sentidos que teóricamente fundamentan a la SC: a) la SC liberal, b) la SC como espacio de construcción de la normatividad social y c) el énfasis en la dimensión política de la SC (p. 53).

El énfasis de la SC liberal está comprendido por instituciones sociopolíticas cuyos componentes centrales son 1) la autoridad, 2) el imperio de la ley, 3) la esfera pública, 4) los mercados, y 5) las asociaciones voluntarias. Bajo esta concepción de lo que es la SC, el

mercado es una de las condiciones fundamentales e inclusive básicas para que pueda funcionar. Sus antecedentes son la Ilustración escocesa (los pensadores Ferguson, Smith, y Hume), para quienes lo civil se identifica explícitamente como sociedad económica cuya visión es limitar la intervención del Estado, inclusive no dar espacio para la política por parte de la SC (Canto, 2004).

Bajo la perspectiva de la SC como espacio de construcción de la normatividad social, encontramos que es producto de convergencias entre diferentes referentes teóricos. El primero focalizado en el marxismo de Europa del Este cuyos representantes más significativos son la Teoría de la Acción Comunicativa de Habermas y los trabajos de Cohen y Arato (2000). Bajo esta perspectiva se buscaba reivindicar el aparato político como una de las acciones inherentes a la SC y su visión sobre ella consistía en formular una esfera de interacción social entre el Estado y el mercado, con una modalidad íntima representada por la familia, las acciones voluntarias y las formas de comunicación pública. Se autoconstruye, auto moviliza, se institucionaliza y generaliza bajo un marco de leyes o derechos objetivos no motivados por posturas fundamentalistas (Cohen y Arato, 2000, p. 8).

Otra manera en que se les vincula a las OSC, son las conocidas Organizaciones del Tercer Sector (OTS) cuyo fundamento está relacionado con el de filantropía norteamericana, se caracterizan por su vinculación con la iniciativa privada y el Estado. Se fundamentan a través de la noción de no lucro, el bien común y el voluntariado como base operatoria (Ramírez, 2013). Con respecto a la noción de tercer sector, se conciben tres esferas de acción, básicamente: 1) la primera esfera está compuesta por la iniciativa privada

establecida a partir de las empresas cuyo fin es el lucro, 2) la otra esfera es el Estado y su aparato burocrático e institucional y 3) el tercer sector es propiamente las organizaciones no lucrativas (Ramírez, 2013, p.178).

En el trabajo de Ramírez (2013) se establece una tipología de elementos que caracterizan y definen a las OTS, entre los que podemos encontrar que: a) son legalmente constituidas como figuras jurídicas legítimas y respaldadas por la ley, b) son organizaciones que gozan de autonomía de decisión y de gestión respecto a la iniciativa privada y el Estado o gobierno, c) no obtienen ganancias por su condición de ser sin fines de lucro y tampoco distribuyen dividendos entre sus socios, y d) se amparan en la figura del voluntariado en términos operativos y organizacionales (p. 179).

Otras aproximaciones describen que existe una gran variedad de aseveraciones sobre el tema, que más que ayudar, complican el esclarecimiento del concepto. Al respecto Verduzco (2003) señala:

En realidad, no sólo existe ambigüedad y poca claridad sobre lo que se entiende por ‘tercer sector’ o ‘sector no lucrativo’, sino también acerca de qué se entiende por organizaciones que algunos califican como ‘no gubernamentales’, otros como ‘organizaciones de promoción social o desarrollo’, o también como ‘organizaciones autónomas de promoción y desarrollo’, o como ‘organizaciones civiles (p. 26).

Para aproximarse al concepto, Verduzco (2003) establece puntos de referencia teóricos mediante los cuales se clasifica a las OTS. El primer enfoque, que es el estructural operacional, en el cual se discute que el sector no lucrativo está compuesto por asociaciones que comparten rasgos entre ellos, como lo es poseer una organización autónoma, de carácter privado e institucionalizada, no obtienen ganancias y la mayor parte de su actividad lo realizan personas que no están “empleadas” o no reciben un salario, sino que lo realizan con fines de participar de manera filantrópica (Verduzco, 2003, p.26).

La segunda noción, histórica-sociológica, parte de Alexis de Tocqueville. En esta definición se sigue una tradición estadounidense donde se privilegia la presencia de la actividad voluntaria de las organizaciones y donde el carácter de lo voluntario implica que no existe ni imposición moral, ni coerción física para actuar, sino una más bien libre y espontánea opción de las personas en función de su interés propio que también es compartido por los miembros de su comunidad (Verduzco, 2003, p.28).

El tercer enfoque, estructural-funcionalista, fija ciertos límites a partir de funciones que cumplían los diferentes tipos de organizaciones que podían caber al amparo de la libertad de organización, separadas de las acciones del gobierno. De acuerdo con Sills (1968, citado en Verduzco, 2003) se presentan las siguientes funciones: a) Afirmación de valores, b) ampliación y distribución de poder, b) mediación entre actores diversos, c) entrenamiento en la capacidad organizacional, y e) participación en lo público (Verduzco, 2003, p.28).

Otra orientación es la de la economía social, la cual es vista a partir del capitalismo como una forma de redistribución de los recursos, haciendo eco a las tradiciones

mutualistas y cooperativistas que surgieron en Europa del siglo XIX (Defourny y Develtere, 1999, citado en Verduzco, 2003, p.28).

Un quinto enfoque es el de “Sociedad Civil” que tiene su fundamento en lo político a partir del enfoque de Gramsci, que orienta el análisis sobre varios conjuntos de organizaciones, cuyas actividades están vinculadas a los ámbitos de competencia por el poder político en las sociedades. Desde la perspectiva de Verduzco (2003) no existe consenso tampoco en los conceptos y categorías utilizadas al amparo de la “sociedad civil”.

Por último, se da a conocer el concepto de “Tercer Sector” o sector no lucrativo, el cual surge para ser una referencia indicativa o locativa de un conjunto teórico, con valor heurístico de selección. En palabras de Verduzco (2003) “Es un gran cajón en el que mentalmente colocamos a las organizaciones que se piensa no están inmersas ni en el mundo de los negocios ni en el de gobierno” (p. 29).

En cuanto a sus áreas de acción, autores como Olvera (2004) consideran que pueden existir tres tipos de asociaciones civiles: a) Asociaciones y movimientos sociales para la defensa de los derechos ciudadanos, b) Organizaciones de promoción, desarrollo y servicios a la comunidad y c) Asociaciones de asistencia privada; y dentro de ellas se presentan diversas manifestaciones de asociaciones como las siguientes: 1) Asociaciones culturales, 2) deportivas y 3) recreacionales, urbano-gremiales. También se reconoce que están vinculadas a movimientos como los estudiantiles, indígenas, etc. En conclusión, es basta la gama de formas en que se representan las OSC (p. 34).

Al respecto, es importante considerar que las OSC tampoco han estado ausentes de críticas en diversos aspectos de su constitución, identidad, ideología y la manera en que

operan en la resolución de los vastos y diversos temas que abarcan. Por ejemplo, se puede señalar: a) su vinculación con el desarrollo histórico estadounidense, b) el mantenimiento de una postura excluyente y no específica, c) su definición es estructural- operacional, d) consolida su práctica aparte de los demás sectores, e) despolitiza la actividad asociativa al asignar prácticas que suplementan las necesidades que los otros sectores no cubren, y f) su práctica solo es visibilizada cuando atienden “problemas” que emergen de la sociedad bajo condiciones de urgencia (Ramírez, 2013, p.179).

Respecto a las OTS como antecedente de las OSC, podemos señalar que su práctica como organización está supeditada a la influencia del sector económico y político, además de señalar que a pesar de llamarse “sin fines de lucro”, no se garantiza que no se puedan llegar a presentar “intereses espurios” (Jerez y Revilla, 1997).

En cuanto a las OSC, estas comparten con sus antecesoras características importantes, como la diversidad de problemas de interés social que abordan. Entre algunas de sus actividades podemos señalar que: a) promueven la participación democrática, b) buscan combatir la pobreza, c) promueven la inclusión de personas denostando la discriminación, d) alientan la participación ciudadana, y d) por supuesto generan modalidades de empleo.

Ramírez (2013) considera que las OSC tienen una cara “positiva” y una cara “negativa”; la primera tiene que ver con la promoción de las tareas antes mencionadas que impulsan una versión de la sociedad más justa. Sin embargo, la parte “negativa” tiene que ver con la idea de ser una especie de “máscara” o “membrete” cuyo propósito es lograr otros fines diferentes a los que dicen representar.

Conceptualmente las OSC son definidas de acuerdo con Favela y Calvillo (2003) como:

Asociaciones que engloban todas las formas de organización en las que los participantes pueden incorporarse mediante el ejercicio de su voluntad para perseguir sus objetivos y los de la organización a la que se adhieren, los cuales pueden ser para ellos mismos, para la organización o para terceros (p.12).

Otro concepto es el de Olvera (2003) quien las describe como:

Asociaciones libres y voluntarias de ciudadanos cuyo fin es el de actuar conjuntamente en el espacio público para contribuir a la resolución de problemas de la sociedad y llenar los vacíos de atención a las necesidades de la población dejados por la acción del Estado y el mercado (p. 20).

Hasta el momento hemos hecho un recorrido por la conceptualización y los eventos que aquí consideramos más relevantes acerca de las OSC, sin embargo, es necesario conocer que su práctica y servicio son múltiples y diferenciadas en diversos temas.

## Capítulo 4. Estrategia metodológica para conocer las características y estrategias de las OSC para la asistencia social dentro del programa “Peso por Peso”

### 4.1. Evaluación de Organizaciones de la Sociedad Civil

En lo que respecta a este apartado se considera necesaria una revisión de las estrategias de evaluación que las OSC han llevado a cabo, puesto que como cualquier organización que proporcione un servicio a la comunidad, es propensa a la mejora continua de sus procesos y es pertinente conocer cómo medir sus resultados potenciales de manera interna y para sus beneficiarios.

Además, como está planteado a manera de hipótesis o supuesto inicial al principio de este trabajo, es pertinente tomar en cuenta que muy posiblemente éstas sean organizaciones que cuenten con características altamente diferenciadas en sus formas de operar, estructurarse y gestionar sus procesos. Esto a su vez, podría tener efectos en las percepciones de sus beneficiarios sobre qué tanto contribuyen estas organizaciones a su propio bienestar y al bienestar social en su conjunto. Aunque no se pudieron probar estadísticamente estos supuestos debido a la naturaleza exploratoria de este trabajo y al grupo acotado de organizaciones participantes, sí sirvieron como guía de análisis.

Este capítulo inicia con una revisión de perspectivas y metodologías que proporcionen directrices para la evaluación de la situación en la que se encuentran las OSC en Hermosillo, Sonora, respecto a sus metodologías de atención, servicio, gestión de recursos, entre otros rubros y su vinculación con la manera en que sus beneficiarios perciben sus atenciones y servicios.

Un ejemplo de aproximación para la evaluación de organizaciones es la del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2019), propone evaluar a las OSC considerando el enfoque de derechos humanos y su vinculación con los Objetivos del Desarrollo Sostenible y la inclusión social. Define a la evaluación como “una valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones” (PNUD, 2019, p. 17).

Esta estrategia de evaluación plantea guías para evaluaciones en diferentes rubros, entre los que encontramos: a) la evaluación del desempeño de las OSC en materia de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social con impacto efectivo, b) evalúa el diseño de un modelo de intervención de las OSC con enfoque en desarrollo sostenible y el enfoque basado en derechos humanos, c) las capacidades para llevar a cabo el modelo de intervención de las OSC con los enfoques antes mencionados y f) el impacto en los rubros antes descritos (PNUD, 2019, p. 15, 27, 43 y 71).

Respecto a la evaluación del desempeño de las OSC en materia de derechos humanos, desarrollo sostenible e inclusión social con impacto efectivo, consiste en una metodología tipo ABA, mejor conocida como pre-test - pos-test, la cual consiste en evaluar antes, durante y después el desempeño de la OSC. Además, este enfoque de evaluación tiene dos dimensiones: en primer lugar, la valoración sobre el grado en que las relaciones de género y poder han cambiado como consecuencia de la intervención. En segundo, si la intervención se ha desarrollado con base en procesos inclusivos, participativos y

respetuosos de los diferentes actores, en general, y de las mujeres en particular (PNUD, 2019, p. 19).

En cuanto al diseño del modelo de intervención, este parte de los enfoques de la Gestión Basada en Resultados (GBR) y la Metodología de Marco Lógico (MML). Los elementos considerados son los siguientes: a) la definición del problema social que busca atender la OSC, b) el análisis de los efectos y las causas del problema social identificado, c) el análisis de los actores involucrados en el problema identificado y de los procesos políticos, sociales o administrativos relacionados, d) la definición de objetivos de la intervención para contribuir a atender el problema identificado, y e) el diseño de indicadores de la intervención para dar seguimiento y evaluar la intervención (PNUD, 2019, p. 27).

En cuanto al abordaje de la evaluación de las capacidades para llevar a cabo el modelo de intervención, se parte de varias dimensiones, las cuales son recogidas y estandarizadas a partir de algunos enfoques como: a) el de las 7S de la consultora McKinsey, b) el del Premio Europeo de la Calidad (EFQM), c) el de la Norma ISO 9000, d) el de la consultora KPMG y e) el Cuadro Integral de Mando (Balanced Scorecard, BSC). Estos modelos comparten varios conceptos similares en común, tales como: 1) estrategia, 2) estructura y procesos, 3) cultura, 4) liderazgo, 5) personas, 6) recursos y sistemas y 7) resultados (PNUD, 2019, p. 47).

Respecto a la evaluación de impacto de las OSC en materia de derechos humanos, desarrollo social y sostenible, encontramos las siguientes dimensiones: a) diseño adecuado

del programa, b) contexto organizacional, y c) disponibilidad y calidad de la evaluación que hace factible llevar a cabo la evaluación de impacto (PNUD, 2019, p. 73 y 74).

El primer rubro consiste en la existencia de procedimientos estandarizados y consolidados. En el segundo rubro se plantea un consenso mínimo de objetivos e interés y disposición por colaborar en todos los niveles de la organización. Como tercer rubro se encuentra el acceso a información logística para realizar la evaluación de impacto. Entre otros aspectos, se deben conocer los siguientes: a) geográficos (localización de las actividades, distancias, medios de transporte y comunicación); b) socioculturales (idiomas, existencia de pueblos y comunidades indígenas o de otros grupos con ciertas características, divisiones sociales, etc.); c) información (sobre temporadas de producción y ciclos de negocios, del clima, existencia de conflictos armados, etc.) (Dunn, 2008, citado en PNUD, 2019, p. 74). Estos marcos ofrecen un amplio espectro de variables y estrategias para evaluar distintos aspectos de las OSC.

Cadena y Puga (2005) además de una perspectiva institucionalista, proveen los referentes conceptuales para comprender que las organizaciones son organismos sociales dinámicos y que están en constante cambio desde un enfoque sociológico como movimiento social. Por otro lado, Hinojosa (2014) presenta una estrategia más institucionalizada para evaluar a las OSC partiendo de una preparación para poder certificarlas promoviendo las condiciones para que sus desempeños sean cada vez más eficaces.

También la perspectiva del PNUD (2019) es un marco muy completo en pro de evaluar y dar seguimiento a las OSC que están vinculadas al enfoque de derechos,

desarrollo sostenible e inclusión social. Es una estrategia que metodológicamente es sistemática y factible para realizar una evaluación muy profunda y posiblemente prescriptiva de soluciones en las áreas de oportunidad que surjan como hallazgos en los diagnósticos. Una limitante encontrada a esta estrategia es la viabilidad de aplicación en el contexto sonoreño, ya que el personal que trabaja en las OSC desconoce el proceso y no cuenta con los recursos humanos ni económicos para una evaluación tan profunda de sus procesos, cabe recordar que usualmente están integradas por voluntariado.

Ante ello, un referente de evaluación que se considera más factible para este trabajo es el de Vázquez et al. (2011), en el cual investigaron la situación actual de 109 OSC en Cajeme, Sonora, a partir de un estudio descriptivo de metodología cuantitativa considerando las siguientes dimensiones: a) Estructura, b) Pensamiento Estratégico, c) Administración de Recursos, d) Comunicación y Visibilidad, e) Sustentabilidad, f) Capital Social, g) Alianzas Estratégicas, y h) Institucionalidad y Transparencia.

Encontraron que, en términos de estructura, gran parte de las OSC desconocen varios elementos legales, como por ejemplo autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como donataria, para recibir donativos de extranjeros, conocerlo les genera un beneficio y a su vez un crecimiento sostenido. Respecto al pensamiento estratégico, se encontró la necesidad de llevar a cabo un plan anual para establecer acciones a realizar para el logro de objetivos dentro de su planeación estratégica. En el apartado de administración del recurso humano, les faltan estrategias para lograr trabajo conjunto, particularmente haciendo uso del voluntariado. En cuanto a comunicación y visibilidad, se encontró que su fuente de recursos principal son donativos, por lo cual es indispensable

establecer comunicación adecuada con la sociedad para la adquisición de dichos ingresos. En el rubro de sustentabilidad, a partir de la procuración de fondos y desarrollo, 29% comentó que existe la intención de incluir estrategias y mecanismos de procuración de recursos en los planes de trabajo. En el apartado de transparencia, 44% no informa sobre sus fuentes de financiamiento y manejo de recursos, aunque existe la intención. En términos generales los autores consideran que es una pena percatarse que año tras año, las OSC toman un estatus de inactivo. Las OSC no están exentas de realizar procesos administrativos eficientes, se debe estar consciente que la buena administración no solo refleja salud financiera, sino que promueve la modificación y mejora en conocimientos, actitudes y habilidades, mejorando su productividad.

La metodología empleada en el estudio anterior proviene de la administración y su fundamento es la evaluación de organizaciones. Puesto que parte de nuestro propósito es conocer la operatividad de cada OSC como organización, en este trabajo se retoman las dimensiones y componentes desarrollados por Vázquez et al. (2011).

Considerando las anteriores definiciones, dimensiones e indicadores, se busca por medio de este estudio conocer las principales características de estas organizaciones, y las posibilidades que éstas tienen de incidir sobre la pobreza y las necesidades de asistencia social, fenómenos sociales que son multicausales y que sin duda consisten en uno de los principales retos para erradicar en el siglo XXI.

En la tabla 2, más adelante, se presentan a modo de resumen las variables del estudio, su definición conceptual y los componentes e indicadores que conforman a cada variable.

#### 4.2.Sitio de estudio

El sitio de estudio es Hermosillo, la capital del estado de Sonora y la ciudad más grande del estado en términos demográficos, con una población urbana de acuerdo con INEGI (2020) de 936,263 habitantes, la cual es una población predominantemente joven. La ciudad está ubicada a 280 km al sur de la frontera con los Estados Unidos. Por su ubicación a lo largo del corredor comercial Guaymas-Tucson, históricamente ha sido influenciada por las grandes ciudades norteamericanas, principalmente por la mega región de Phoenix y Tucson (Banco Interamericano de Desarrollo, Universidad Harvard e IMPLAN, 2017, p.11).

El hecho de que sea Hermosillo la localidad donde se llevó a cabo la investigación fue por cuatro razones, a saber: a) Por la mayor concentración de OSC dedicadas a la asistencia social en el Estado de Sonora por municipio, con 38 de las 102 que están distribuidas en los municipios de acuerdo con el padrón de “Peso por Peso<sup>8</sup>; b) es en esta ciudad donde se encuentran las oficinas de la FDMS de “Peso por Peso” donde de manera recurrente se acudió por información, c) porque es más oneroso salir a las comunidades rurales, y d) la pandemia redujo la posibilidad de contactos presenciales con asociaciones, lo cual reduce la probabilidad de éxito.

Curiel et al. (2010), reportaron en su estudio sobre asociaciones de la sociedad civil que prestan servicios asistenciales a niños y jóvenes en condición de calle, que existe una carencia de investigaciones que aborden la problemática social de las instituciones que

---

<sup>8</sup> El padrón de las OSC seleccionadas en el programa está en (Fundación Dar Mas para Sonora A.C., 2021) disponible en: <https://www.daromas.org.mx/images/2021/Fallo-PxP2021.pdf>

atienden a esta población que, por sus condiciones, están en riesgo de vulnerabilidad en el municipio y sobre todo plantean cómo estas organizaciones han experimentado cambios al vincularse a programas como “Peso por Peso” del DIF.

#### 4.3.Participantes

Consisten en grupos de 13 OSC participantes cuya razón social está vinculada a la asistencia social conforme al programa “Peso por Peso” en Hermosillo, Sonora. Se tomó como universo de partida a las 38 OSC que formaron parte del programa “Peso por Peso” en su edición 2021, bajo los siguientes criterios de selección:

- Que estén registradas en el Registro de OSC de la Secretaría de Gobernación y cuenten con clave CLUNI.
- Que trabajen total o parcialmente en temas vinculados a la asistencia social.

Se considera viable abordar las OSC vinculadas a este programa ya que son organizaciones legalmente constituidas y que aparecen en el Diario Oficial de la Federación, las cuales llevan trayectorias reconocidas por la comunidad y cuentan con su documentación en regla. Del universo de 38 organizaciones, se logró recabar información organizacional de 13 de ellas mediante un cuestionario aplicado al director administrativo o general de la OSC, quien es la persona que autorizó compartir la información, mientras que dos accedieron además a responder la entrevista semiestructurada; en este caso también se contó con la participación de los directores administrativos. El propósito de las entrevistas semiestructuradas consistió en proporcionar perspectivas por parte de las OSC sobre a) la importancia de la colaboración entre el gobierno y las OSC, b) la experiencia de participar

en un programa gubernamental como “Peso por Peso” y c) los efectos institucionales de la terminación de este programa y los efectos de la pandemia en el desarrollo y ejecución de los programas implementados durante el 2021.

Asimismo, se seleccionó un beneficiario de cada OSC con la finalidad de comprender la percepción que tienen del servicio que reciben. Cada organización designó al beneficiario(a) que sería entrevistado(a) por el tesista investigador.

#### 4.4. Instrumentos

Para las OSC participantes se implementó un inventario organizacional adaptado de la metodología expuesta en el estudio de Vázquez et al. (2011, p. 28). Puede verse el instrumento en el anexo “A” de este documento y más información sobre las variables de las OSC en la tabla 2. El instrumento consta de 119 reactivos agrupados en 13 aspectos o dimensiones. Para responderlo, el representante de cada OSC tenía una serie de 5 categorías de respuesta: “1=Sí”, “2=No”, “3= Está en proceso”, “4=Se tiene intención de hacerlo” y 5= “Desconozco esta información”. Con los datos del inventario organizacional se elaboró una base de datos en SPSS para caracterizar su perfil organizacional.

También se elaboraron dos entrevistas semiestructuradas para la recolección de narrativas sobre su experiencia dentro del programa “Peso por Peso”. Para los beneficiarios se diseñó una encuesta de percepción del servicio que ofrecen las OSC de asistencia social dentro del programa “Peso por Peso”.

Tabla 2. Dimensiones y categorías que componen el inventario organizacional de acuerdo con Vázquez et al., 2011

| Dimensión o aspecto de la OSC                        | Descripción y número de preguntas por dimensión  |
|--|--|
| Estructura   | Generales (8)<br>Marco legal (13 preguntas)<br>Órganos de gobierno (9 preguntas)   |
| Pensamiento estratégico                              | Cuestionar aspectos claves para definir el rumbo de una organización sin importar su giro (14 preguntas).  |
| Administración de recursos Financieros               | “Políticas y controles internos para el manejo de efectivo y depósitos, aprobación de gastos y otros asuntos que involucren dinero, además, todos sus gastos se realizan con la autorización de la persona designada, al igual que el presupuesto operativo anual es revisado y autorizado por el consejo” (p. 45) (10 preguntas). |
| Administración de recursos Humanos                   | El recurso humano es un elemento de suma importancia para la OSC debido a que son los principales responsables del crecimiento de esta (p. 50) (12 preguntas).   |
| Gestión del trabajo de Voluntarios                   | Los voluntarios son un pilar importante dentro de las organizaciones civiles (p.60) (10 preguntas).  |
| Comunicación y visibilidad                           | “Informar constantemente a la sociedad sobre los programas y servicios con los que cuentan, logrando con esto una mayor cantidad de donadores y por supuesto el conservar a los actuales”. (p.63) (7 preguntas).   |
| Sustentabilidad (procuración de fondos y desarrollo) | “Hace referencia a la necesidad de recursos financieros suficientes, y de diversas fuentes para hacer viables, en términos económicos, las actividades de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y por ende su permanencia en el tiempo”. (p. 23) (18 preguntas).   |
| Liderazgo  | “El liderazgo en una organización se refleja en el prestigio y legitimidad de su campo de acción, así como en su desenvolvimiento con otros actores sociales” (p. 73) (5 preguntas).   |
| Alianzas Estratégicas                                | “Se refiere a alianzas entre ellos mismos, en pro del crecimiento conjunto y apoyo mutuo” (p. 80) (3 preguntas).   |

| Dimensión o aspecto de la OSC     | Descripción y número de preguntas por dimensión  |
|-----------------------------------|--|
| Institucionalidad y Transparencia | <p>Contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acta constitutiva</li> <li>• Autorización de la SHCP como Donataria.</li> <li>• Misión, Visión y Objetivos</li> <li>• Domicilio y teléfonos verificables.</li> <li>• Informe anual de actividades y estados de resultados financieros auditados.</li> <li>• Consejo Directivo o patronato cuyos miembros son en su mayoría distintos al equipo profesional.</li> <li>• Personal profesional contratado en nómina.</li> <li>• Colaboradores voluntarios trabajando en los programas.</li> <li>• Más de tres años de operación.</li> <li>• Más de tres fuentes distintas de ingresos. (p. 85) (10 preguntas).</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia con base en Vázquez et al., 2011.

El instrumento para evaluar la percepción de los beneficiarios de las OSC consistió en una encuesta compuesta por una serie de 20 afirmaciones sobre temas como: Cumplimiento de expectativas como beneficiario, preferencia, permanencia del servicio, apoyo a otros familiares, contribución al bienestar propio y familiar, inclusión de personas vulnerables, acceso a complementos y apoyos, controles de higiene, inasistencia por Covid-19, disminución de usuarios por pandemia, accesibilidad, facilidad en requisitos para acceso, ambiente agradable, mejora en servicio, destreza y dedicación, coordinación, suficiencia en acceso a servicios, ubicación, transporte y consideraciones sobre aumento en la existencia de organizaciones civiles. Los encuestados podían responder en una escala tipo Likert de cinco puntos, con “1= Totalmente en desacuerdo”, “2= En desacuerdo”, “3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “De acuerdo”, “5= “Totalmente de acuerdo”.

Se utilizó también una guía de entrevista semi estructurada para dos OSC, con el objetivo de conocer las experiencias, dilemas y retos experimentados como organización beneficiaria del programa “Peso por Peso” desde su fundación hasta su culminación en 2021. El instrumento estaba dirigido al representante legal o director de las asociaciones civiles participantes en el programa “Peso por Peso”. La guía da a conocer los términos del consentimiento informado como preámbulo a su aplicación. Se calculó un tiempo aproximado de 60 minutos utilizando grabadora de audio. Se realizaron 23 preguntas abiertas relacionadas con la experiencia durante la duración del programa “Peso por Peso”. Todos los instrumentos descritos pueden verse en la sección de anexos, al final de este documento.

#### 4.5.Procedimientos

##### 4.5.1. Procedimientos para la recolección de datos

Para el caso de las Organizaciones de la Sociedad Civil dentro del programa “Peso por Peso” se acudió de manera presencial a las 38 OSC que participan en el programa y que exclusivamente abordan el tema descrito como “seguridad y asistencia social”. Para ello se acordó por medio de una cita telefónica, con la finalidad de lograr un primer contacto y solicitar la oportunidad de realizar la reunión para el levantamiento de datos. Cabe señalar que la localización de las organizaciones fue por medio del padrón de asociaciones beneficiarias que expide la FDMS. Además de agendar las citas, se acudió directamente a las oficinas de las OSC en algunos casos, ya que la gran mayoría no contestó llamadas por no contar con servicio de teléfono activo.

Como información relevante, algunas de las asociaciones a las cuales se asistió ya no prestaban sus servicios en el lugar que registraron en el padrón del programa. De manera extraoficial pudimos constatar que parte de los motivos fueron: a) el personal y los usuarios son y eran de riesgo ante Covid-19; b) no se contaba con infraestructura propia (rentaban el local), al no tener ingreso tuvieron que abandonar el espacio (ello explica por qué no contestaban o el número estaba fuera de servicio); c) en el caso de los albergues para adultos mayores o niños había personas contagiadas por Covid-19, por tal motivo el acceso presencial fue restringido; d) al no contar más con las ministraciones del programa a partir de septiembre de 2021 tuvieron complicaciones para mantener el proyecto, reduciendo la cantidad de beneficiarios, lo que trajo como consecuencia la disminución de ingresos a las OSC; e) para el caso de algunas organizaciones ante la crisis migratoria con Estados Unidos, los albergues y asociaciones que proporcionaban espacios, se identificó una fuerte concentración de migrantes, de tal manera que en ocasiones estaban en condiciones de hacinamiento, lo cual propició infecciones por Covid-19, escasez de alimentos, etc., y ante ello se desatendió en algunos casos a la población de Hermosillo; f) otras organizaciones por política interna no permitieron el acceso a oficinas y decidieron no participar; y g) por último, se presentó la incertidumbre generada por la desaparición del programa “Peso por Peso” y sus consecuencias en términos de devolución de recursos no justificados por medio de facturas.

Como consecuencia de lo anterior, y ante las dificultades para acceder a los representantes de las OSC, se optó por elaborar el instrumento en modalidad digital, a través de Google Forms, como una alternativa para superar la limitante de acceso por la

pandemia. De las 38 organizaciones civiles objetivo, se logró obtener los datos de 13 OSC que completaron su participación; 25 de ellas no confirmaron su participación o decidieron no participar. Cabe señalar que, en gran medida, las organizaciones que decidieron participar son representadas por personas que tienen familiaridad con el autor de esta tesis, ya que, como voluntario de una OSC, participó en el proyecto de “Peso por Peso” con anterioridad.

El trabajo de campo se inició a finales del mes de septiembre de 2021, y se acudió diariamente a tres organizaciones, con una duración de las visitas de aproximadamente 1 hora con 30 minutos, exceptuando los fines de semana ya que los representantes de las organizaciones no se encuentran en esos días. La recolección de datos finalizó en enero de 2022. También hay que considerar que el tiempo y el recurso económico disponible para el trabajo de campo del tesista no fue suficiente para poder persistir en la participación de más organizaciones.

Respecto a las 13 organizaciones que sí participaron y de las cuales se cuenta con los datos, este grupo de OSC equivale al 34.2% del universo que asisten a la sociedad por medio de diversas actividades dentro del programa “Peso por Peso” en la ciudad de Hermosillo, Sonora. Entre estas actividades está: el cuidado al adulto mayor, personas con discapacidad, alimentación, vestido, estancia y servicios de salud. A cada una de las OSC se les extendió tanto una carta de respaldo institucional por parte del Colegio de Sonora, con firma de la directora de tesis, donde se explican los propósitos del estudio y una carta de consentimiento informado por duplicado (una copia para el representante y otra para el tesista).

Respecto a los beneficiarios, se optó por seleccionar a un participante por cada organización que se logró visitar. Estos beneficiarios fueron nombrados por las propias organizaciones. Las edades oscilan entre 15 a 70 años, hombre, mujer o no binario mayor de edad, cuyo requisito primordial era estar en pleno disfrute de sus facultades mentales y ser beneficiario por la organización que autorizó su participación. Se aplicó la encuesta en la primera entrevista en persona, cuando se le presentó el proyecto al representante o coordinador de la OSC. Para ellos no se aplicó la encuesta vía digital, ya que se consideró que, en caso de adultos mayores, podrían tener dificultad para lidiar con el programa o el cuestionario pudiera perjudicar su entusiasmo en participar; del mismo modo, no se podía asegurar que los beneficiarios de asistencia social tuvieran acceso a Internet o a una computadora para responder al cuestionario, por lo cual éste se les aplicó directamente en persona. También en estos casos se extendió carta de consentimiento informado y carta de apoyo por parte del Colegio de Sonora.

Adicionalmente, se incorporaron dos entrevistas semiestructuradas con la finalidad de dejar un precedente en cuanto a la experiencia de las OSC en el programa “Peso por Peso” de la FDMS (la guía de entrevista semiestructurada se presenta en el anexo “E”).

#### 4.5.2. Procedimientos para el análisis de los datos

##### a) Organizaciones

En cuanto al trabajo realizado en la base de datos, se utilizó el programa SPSS 25 para la captura de los datos derivados de las respuestas por cada participante del cuestionario para OSC. El análisis consistió en un análisis de frecuencias por reactivo ya que el tipo de datos

derivado del instrumento es nominal. En el apartado de los datos generales se realizó una breve descripción de cada organización a la que se acudió, y se presentan además los aspectos relevantes a partir de variables como: a) número de beneficiarios por organización, b) personal voluntario y remunerado por organización, y c) el objeto social de cada organización. Lo anterior con el propósito de dar contexto a los datos derivados del análisis.

Debido a la gran cantidad de indicadores obtenidos a través de la encuesta para organizaciones, también se llevó a cabo en SPSS un Análisis de Componentes Principales Categórico (CATPCA, por sus siglas en inglés), con el fin de reducir la dimensionalidad de la información y facilitar la interpretación y la caracterización de las organizaciones. Las categorías de respuesta fueron recodificadas como 1 (Sí, 1 en la escala original) y 2 (No, 2 a 5 en la escala original) para facilitar el análisis CATPCA y se limitó el análisis a los cinco primeros factores o dimensiones, dentro de las cuales se consideraron variables con carga factorial mayor a 0.60. Finalmente, también se reportaron los puntajes de cada OSC participante para cada una de estas cinco dimensiones. Al realizar el respectivo análisis y la conformación de las cinco dimensiones se obtuvo que la organización de las variables no permitió conformar relaciones vinculantes entre ellas, dificultándose su categorización y reorganización a partir de los datos obtenidos del grupo de OSC. Al no ser concluyente, se omitieron estos resultados del cuerpo de esta tesis, aunque se incluyen las tablas de las cinco dimensiones y las cargas factoriales de cada OSC en el anexo F.

Por último y con la finalidad de conocer cómo las variables del cuestionario organizacional se relacionan con el grado de satisfacción por parte de los beneficiarios según la encuesta, se realizó un análisis de correlación de Spearman en este caso, entre el

puntaje de cada dimensión y el puntaje de satisfacción promedio del usuario de cada OSC. Para ello, las variables de cada dimensión anteriormente recodificadas en el análisis de CATPCA fueron sumadas aritméticamente para obtener un único valor por cada dimensión organizacional. Esto mismo se hizo con el puntaje de la encuesta de satisfacción aplicada al beneficiario(a) (en este caso, se excluyeron las variables relacionadas con el Covid-19 y sólo se incluyeron las relacionadas específicamente con el desempeño organizacional y satisfacción del usuario).

Todas las nuevas variables creadas a partir de la suma de puntajes fueron después estandarizadas para cada OSC en una escala de 0 a 1 para permitir una comparación simultánea entre cada dimensión y el puntaje de satisfacción promedio del beneficiario. Finalmente, se obtuvieron gráficas reticulares donde se comparan las similitudes entre cada dimensión y la satisfacción del usuario para todas las OSC participantes, y también se obtuvo el Coeficiente de Correlación de Spearman para medir la relación entre el puntaje estandarizado de cada dimensión y el puntaje estandarizado de la satisfacción del beneficiario(a) para las OSC participantes.

#### b) Beneficiarios

Para el caso de los beneficiarios, el análisis consistió en estadística descriptiva a partir del análisis de frecuencias, incorporando medidas de tendencia central como: media, mediana, desviación estándar, máximo, mínimo y cuartiles. En este caso se incorporan estas medidas porque la naturaleza de la variable implica jerarquía; es decir, es ordinal, salvo la variable de frecuencia de apoyos durante el mes.

## Capítulo 5. Resultados

### 5.1.Descripción de las organizaciones participantes

En la tabla 3 se resumen los datos principales de las OSC participantes en el estudio, y más adelante se ofrecen descripciones de sus perfiles en extenso, para contextualizar el análisis estadístico que se presenta en las siguientes secciones.

Tabla 3. Resumen de las organizaciones participantes en el estudio

| No. | Nombre de OSC                                     | Informante clave                       | Actividad que desempeña como OSC                                  |
|-----|---|--|---|
| 1   | Patronato Leonardo Murialdo A.C.                  | Renzo Vanini                           | Alimentación, vestido, educación y supervisión a niños y jóvenes. |
| 2   | Comedor Betania A.C.                              | Claudia Eugenia Villa Hernández        | Alimentación a personas en vulnerabilidad                         |
| 3   | Capacidades Únicas A.C.                           | Octavio González Rodríguez             | Desarrollo psicoeducativo y cultural a personas con discapacidad  |
| 4   | Casa Hogar Socorro De Alicia A.C.                 | Ana María Rascón Maldonado             | Albergue, alimentación y atención a adultos mayores               |
| 5   | Casa Hogar Olivos I.A.P.                          | Jesús Manuel Lizárraga Lizárraga       | Albergue, alimentación y adultos mayores.                         |
| 6   | EEVA Centro De Formación Para La Vida Diaria A.C. | Dora Angélica Guadalupe Guzmán Alegría | Desarrollo psicoeducativo y laboral a personas con discapacidad.  |
| 7   | Fundación Padre Pedro Villegas A.C.               | Miguel Cruz Ayala                      | Albergue a jóvenes estudiantes                                    |
| 8   | Fundación Por El Gusto De Servir I.A.P.           | Miriam Reyna Celaya                    | Alimentación a personas vulnerables.                              |
| 9   | Vida Y Familia Sonora I.A. P.                     | Hugo Burgo Hernández                   | Atención a mujeres embarazadas en condiciones de vulnerabilidad   |
| 10  | Lazos Ciudadanos Con La Seguridad A.C.            | Jesús Valencia                         | Seguridad y alimentación  |
| 11  | Vida Plena Corazón Contento A.C.                  | Irma Cambustión                        | Alimentación y atención a migrantes y a personas en               |

| No. | Nombre de OSC                                  | Informante clave             | Actividad que desempeña como OSC  |
|-----|--|------------------------------|---|
|     |  |                              | vulnerabilidad  |
| 12  | Hogares Sor María De Jesús Sacramentado I.A.P. | Alma Olivia Salcedo Uribe    | Albergue y atención a personas adultas mayores.                         |
| 13  | Fundación Un Día Especial Fonsi. A.C.          | Alma Irene Salazar Domínguez | Albergue y atención a familiares de personas con diagnóstico de cáncer. |

Fuente. Elaboración Propia

### **Patronato Leonardo Murialdo<sup>9</sup>**

El Patronato Centro Leonardo Murialdo es una Asociación Civil, formalmente constituida en el 1992 que actúa a favor de niños, adolescentes y jóvenes. Tiene como fundamento principios religiosos de tipo católico. Su nombre es en honor del Presbítero Leonardo Murialdo, de Turín, Italia, fundador de los “Josefinos de Murialdo” o congregación de San José, la cual se destinó para la realización de tareas vinculadas a la educación y cuidado de niños y jóvenes. En la actualidad abordan actividades como alimentación, vestido, educación y supervisión a niños y jóvenes de colonias cercanas a las instalaciones, las cuales actualmente se encuentra en calle República de Panamá, en la colonia Unión de Ladrilleros, de Hermosillo, Sonora. La cantidad de usuarios del servicio varía, sin embargo, el número es superior a 15. El centro subsiste generalmente de donaciones y mantiene un patronato (Observación durante visita a la organización el 01 de octubre del 2021).

### **Comedor Betania A.C.<sup>10</sup>**

---

<sup>9</sup> La información respecto al Patronato Centro Leonardo Murialdo A.C., está disponible en su página <https://www.facebook.com/PatronatoCLM/>

Comedor Betania de la capilla de Nuestra Señora del Carmen, se fundó el 24 de octubre 2016, dando desayuno los sábados, a los niños de bajos recursos en la colonia La Matanza. Esta organización pretende ofrecer una vida más digna a migrantes y a personas en situación de calle, intentando cubrir sus necesidades básicas como la alimentación. Tiene como misión “ver el Rostro de Jesús en cada uno de nuestros hermanos necesitados, atendiendo al llamado”: *“tuve hambre y me diste de comer, tuve sed y me diste de beber, fui migrante y me hospedaron ”* (Mateo 25,35). “Y ser el rostro de Jesús para cada uno de nuestros hermanos necesitados”. Su visión es “ampliar los días de Servicio del Comedor y Desayunador, a personas necesitadas, migrantes y en situación de calle, así como instalar regaderas, sanitario, servicios médicos y talleres de oficio, con el objetivo de reintegrarlos a la sociedad de manera productiva”. El Comedor Betania abrió sus puertas por primera vez el día 20 de septiembre del 2015, dando alimentos los martes y jueves en Priv. Del Razo #66 en la Colonia Casa Blanca, donde se encuentra el Centro Galilea y en el Parque el Mundito (Observación durante visita a la organización el 13 de octubre del 2021).

### **Capacidades Únicas (CAPUN, A.C.) <sup>11</sup>**

A partir del año 2014 pretende desarrollar en personas con discapacidad intelectual con diagnóstico de leve a moderado, habilidades que les permitan integrarse fácilmente a la

---

<sup>10</sup> La información respecto al Comedor Betania A.C, está disponible en <https://m.facebook.com/people/Comedor-Betania-Hermosillo/100010603148499>

<sup>11</sup> La información disponible de Capacidades Únicas A.C, se encuentra en <https://www.facebook.com/capun.ac/>

sociedad, pero también participar activamente en todos los procesos educativos donde los alumnos puedan realizar actividades tanto de independencia como para socializar y adquirir valores. CAPÚN obtiene aportaciones de los alumnos de acuerdo con los recursos económicos de cada familia, de tal modo que existen personas que no pagan absolutamente nada y hay quienes aportan un monto significativo. Su recurso humano está conformado por diez personas además de auxiliares o prestadores de servicio, cuya formación profesional es la de psicólogos y educadores. Actualmente los espacios de atención se han reducido por la pandemia, de tal manera que, hasta el mes de diciembre del 2021, la cantidad de usuarios atendidos era variable, pero superior a ocho (Entrevista con Octavio González, 01 de octubre del 2021).

### **Casa Hogar Socorro De Alicia A.C.<sup>12</sup>**

Es una Asociación Civil que participa en la atención y cuidado al adulto mayor en Hermosillo, Sonora. Hasta diciembre del 2021 se atendían 14 adultos mayores, los cuales están en resguardo del asilo. El servicio ofrecido es integral en términos de alimentación, cuidado médico y atención individualizada. Su origen tiene que ver con la intención de la directora, la cual considera el cuidado al adulto mayor como un componente vocacional importante en su propósito. Guardan comunicación con profesionales de la salud vinculadas a cuidados gerontológicos y geriátricos. Sus ingresos dependen de las familias, pero en especial de donaciones que son gestionados por la directora y representante legal, la Sra.

---

<sup>12</sup> La información respecto a Casa Hogar Socorro de Alicia A.C, está disponible en <https://www.facebook.com/LegadoMonarcas/>

Ana María Rascón Maldonado. Constantemente se requiere de donaciones de artículos de primeras necesidades como alimentos y artículos de limpieza y medicamentos. La Casa Hogar se encuentra en Plan de Agua Prieta # 449 en la colonia Ley 57 en Hermosillo, Sonora. (Entrevista con Ana María Rascón Maldonado, 01 de octubre del 2021).

### **Casa Hogar Olivos I.A.P.<sup>13</sup>**

Es una institución de asistencia social privada que fue fundada en el mes de septiembre del año 2001 por el padre Lance R. Bliven y un grupo de vecinos que conformaron el primer patronato, con el objeto de dar asistencia social integral a adultos mayores en estado de vulnerabilidad social y económica que no sean autosuficientes, que no tuvieran familia que los proteja o que se encuentren en estado de abandono familiar. Se ha dedicado a combatir la miseria en adultos mayores que habían perdido la esperanza de vivir los últimos años de su vida. En la actualidad cuenta con un albergue con dirección en Cerrada Potrero # 15 Colonia Hacienda los Alcatraces, propiedad de la institución, con capacidad para 13 personas. Cuenta con dormitorios con aire acondicionado, estancia, cocina y comedor, cuarto de lavandería, y oficina. Se encuentra en proceso el proyecto de construir dormitorios para 15 personas más, un oratorio y un columbario (nichos para guardar cenizas). Anualmente se atienden alrededor de 20 personas en un promedio de 10, a veces más, a veces menos. Son atendidos por un administrador y cuatro cuidadores en dos turnos diarios los 365 días del año. Estos como personal remunerado. Así mismo, son cuidados

---

<sup>13</sup> Casa Hogar los Olivos I.A.P, está disponible en <https://www.facebook.com/CasaHogarLosOlivosIap/>

por los diversos voluntarios que ofrecen gratuitamente su tiempo como un servicio social (Entrevista con Juan Leonardo Moreno Ortiz, 15 de octubre del 2021).

### **EEVA Centro De Formación Para La Vida Diaria A.C.<sup>14</sup>**

Se trata de un espacio educativo que brinda atención académica y herramientas para el día a día a personas con diagnósticos de discapacidad intelectual de leve a moderada, tales como síndrome de Down, Prader-Willis, parálisis cerebral, entre otras. Es una institución con beneficios adicionales donde además de trabajar la parte académica buscan desarrollar habilidades de independencia en su vida diaria, de tal modo que ambas áreas se trabajan a la par. Están enfocados en la formación de jóvenes y adultos en edades de 13 a 50 años, cuando la mayoría de las escuelas de educación especial egresan a los muchachos por edad, no porque hayan concluido con su programa educativo. Aquí es cuando se les recibe en el Centro para darle continuidad a su preparación.

Su origen está relacionado con una experiencia de vida por parte de la directora general del Consejo Directivo, la Lic. Guadalupe Gracia Benítez y ha sido administrado desde su fundación desde 2008 por la Lic. Doris Guzmán Alegría, directora Administrativa del Centro. El plantel ha atendido hasta 60 usuarios, los cuales han disminuido por efectos vinculados a la reducción considerable de recursos económicos para efectuar los pagos a los docentes que atienden de manera individualizada a los estudiantes. Sus principales fuentes de financiamiento son donativos, vinculación con programas gubernamentales,

---

<sup>14</sup> EEVA, Centro de Formación para la Vida Diaria A.C., está disponible en <https://www.facebook.com/CentroEEva/>

actividades de recaudación y cuotas de recuperación por parte de los padres de familia, que en muchos casos hacen aportaciones simbólicas. Entre sus principales logros son la adecuación de contenidos curriculares de nivel medio superior incorporados a la Universidad de Sonora. Cabe resaltar que ya ha egresado una generación en este proyecto con resultados exitosos con certificado validado por el departamento de incorporadas de la Universidad de Sonora (Entrevista con Dora Angélica Guadalupe Guzmán Alegría, 24 de septiembre del 2021).

### **Fundación Padre Pedro Villegas A.C.<sup>15</sup>**

Este espacio tiene sus orígenes como una organización que emergió de una agrupación de tipo privada, integrada por particulares que fueron en su momento beneficiarios de las acciones del Padre Pedro Villegas, quien en 1955 funda el Instituto Kino que actualmente cuenta con un albergue, escuela primaria y universidad, dedicado a brindar asistencia, comida y educación a niños en situación de pobreza y abandono. En la actualidad funge como refugio de jóvenes mujeres en condiciones de vulnerabilidad, quienes aspiran a estudiar el nivel medio y superior. Este Albergue se encuentra en Calzada Pedro Villegas #55 en Hermosillo, Sonora, y se brinda estancia, protección, y alimentación. Los recursos para su mantenimiento provienen de donaciones, actividades y programas gubernamentales con los cuales guardan contacto. Actualmente presta su servicio a 42 usuarias de acuerdo con el espacio, con una antigüedad de más de 6 años. Actualmente el representante legal de

---

<sup>15</sup> Fundación Padre Villegas A.C, está disponible en <https://www.facebook.com/PadreVillegasFundacion/>

la Fundación es el Sr. Miguel Cruz Ayala (Entrevista con Diana Frock Castillo, 18 de octubre del 2021).

### **Fundación Por El Gusto De Servir I.A.P.<sup>16</sup>**

La fundación nació en el año 2011 bajo su actual estructura jurídica, conforme a la escritura No.17459 en el Estado de Sonora; no obstante, labora organizadamente desde el año 2008 con un grupo de personas e instituciones que apoyan y se comprometen a brindar apoyo a grupos vulnerables de la localidad; cumple el propósito de ser el canal de enlace para llegar a personas e instituciones que así lo requieren. Sus orígenes fueron apoyando a familias de la comunidad de la colonia Modelo, en Hermosillo, así como 40 niñas de una casa hogar. Posteriormente se apoyó al comedor de migrantes, con un promedio de 120 personas beneficiadas semanalmente. En un tiempo corto, al personal que integra el Patronato les fueron llegando solicitudes de familias y personas con necesidades de la localidad, por lo que en reuniones se fueron aprobando los apoyos a las diferentes personas o familias, logrando así aumentar el número de beneficiados y dándose a conocer la fundación en la localidad. Se ha llegado a apoyar hasta 510 personas beneficiadas semanales. Actualmente, por efectos de la pandemia, reportan beneficiar hasta 84 usuarios. Sus Fundadores, Ing. José Luis De La Ree y Myriam R. de la Ree, cuentan con más de 25 años de servicio a la comunidad (Entrevista con Miriam de la Ree, 29 de septiembre de 2021).

---

<sup>16</sup> La información de la Fundación Por el Gusto de Servir I.A.P., está disponible en <http://www.fundacionporelgustodeservir.org/>

### **Vida y Familia Sonora I.A.P.<sup>17</sup>**

Mejor conocida como VIFAC, es una institución de asistencia social, sin fines de lucro y legalmente constituida en 1985 por Marilú Mariscal de Vilchis, cuyo propósito es ofrecer una alternativa que le permita a las mujeres con un embarazo inesperado enfrentar su situación con dignidad, además de brindarles apoyo para que sean capaces de tomar decisiones acertadas, brindando la posibilidad de alcanzar mejores condiciones de vida y un desarrollo adecuado. Tiene como misión atender y capacitar a la mujer en estado vulnerable durante el embarazo, ofreciéndole alternativas para su desarrollo. Su visión es estar al alcance de cualquier mujer que enfrenta un embarazo inesperado, teniendo presencia en todo el país. En cuanto a alcances y principales resultados, la organización reporta 537 beneficiados directos en asesoría, empoderamiento o contención; 54 beneficiados directos en programas de enseñanza o educativos; 323 beneficiados indirectos; y 36 programas o proyectos de asistencia política, pública o social. Actualmente el representante legal es el Sr. Hugo Burgo Hernández. La asociación con sede en Hermosillo, para diciembre del 2021 reportó beneficiar a 200 usuarias con atención médica, asesorías, alimentación y albergue (Entrevista con Margie González Hernández, 21 de octubre del 2021).

### **Lazos Ciudadanos Con La Seguridad A.C.<sup>18</sup>**

---

<sup>17</sup> La información de Vida y Familia Sonora I.A.P se encuentra disponible en <https://www.vifac.org/es>

<sup>18</sup> La información relacionada con Lazos Ciudadanos Con la Seguridad A.C, está disponible en <http://sonora.cesp.mx/lazos-ciudadanos-con-la-seguridad-a-c/>

Es una fundación sin fines de lucro que tiene como propósito beneficiar en algunas de las actividades asistenciales y prestaciones sociales a elementos pertenecientes a las fuerzas estatales y municipales de la Policía en el Estado de Sonora, y a familiares directos como esposa e hijos. Se encuentra ubicada en las oficinas de la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) Hermosillo, con dirección Blvd. Luis Encinas J. # 460, colonia Los Naranjos, en Hermosillo, Sonora. Entre los apoyos que otorgan se encuentran becas para estudio a elementos de la corporación, gestión de becas para sus hijos, apoyo a viudas y huérfanos, apoyo en vivienda, apoyo para gastos médicos, y apoyo a elementos impedidos para desempeñar sus cargos. Actualmente el director de la A.C. es el Sr. Jesús Valencia, quien describe que, actualmente con la pandemia y la crisis económica, se ha dificultado la frecuencia en la atención en sus servicios. Sus fuentes de financiamiento son donativos y apoyo de programas de gobierno (Entrevista con Jesús Valencia Munguía, 14 de octubre del 2021).

### **Vida Plena Corazón Contento A.C.<sup>19</sup>**

Al tratarse de una organización sin fines de lucro enfocada en ayudar al prójimo, se han encargado desde inicios de la pandemia en garantizar alimentos gratuitos a diario. Sus horarios de atención son de lunes a viernes y se brinda una comida a 50 o 70 personas una vez al día. Tiene su fundamento en la iniciativa de la pastora Irma Combustión, quien, con una trayectoria de 15 años, ha impulsado la tarea de beneficiar a personas en condición de

---

<sup>19</sup> Comedor Vida Plena Corazón Contento HMO, está disponible en <https://www.facebook.com/corazoncontentoCC/>

vulnerabilidad y actualmente, con la crisis migratoria, a personas que buscan llegar a los EUA o inclusive a personas deportadas. Para finales del año 2021, reportaron que ese año habían brindado atención a alrededor de 12,000 personas. Reciben financiamiento de programas gubernamentales, iniciativa privada, actividades propias y donaciones. Cabe señalar que en el momento de la entrevista se observó un gran número de personas migrantes en condiciones de hacinamiento en las instalaciones ubicadas en Cerro de Oro S /N, en colonia San Luis, Hermosillo, Sonora, lo cual representa un gran reto en todos los sentidos (Entrevista con Irma Combustión, 18 de octubre del 2021).

### **Hogares Sor María De Jesús Sacramento I.A.P.<sup>20</sup>**

La institución tiene como nombre Hogares Sor María De Jesús Sacramento I.A.P., cuya misión es brindar atención integral a personas mayores de 70 años o más, en total o parcial desventaja económica, familiar o social. El albergue se llama Casa Hogar Madre Amable, con dirección en Av. Pedro Ascencio 401, Habitacional Jardines, en Hermosillo, Sonora, donde se hace un gran esfuerzo por satisfacer con plenitud las necesidades que los adultos mayores requieren en esta etapa, mejorando así su calidad de vida.

Opera desde 1996, conforme a la visión del padre Pedro Moreno Álvarez, quien detectó en su comunidad parroquial a personas de la tercera edad con necesidades y en situación de abandono. Se brinda estancia permanente, alimentación, vestido y atención médica y psicológica. La representante legal, la Sra. Alma Olivia Salcedo Uribe, reporta

---

<sup>20</sup> Mas información sobre Hogares Sor María de Jesús Sacramentos I.A.P, está disponible en <https://tucasanueva.com.mx/vida-y-estilo/hogares-sor-maria-de-jesus-sacramento-i-a-p/>

que actualmente se necesita de bastante apoyo para mejorar la infraestructura y condiciones en instalaciones. Dadas las circunstancias y las condiciones de vida que se presentan en esta Casa Hogar, se hacen grandes esfuerzos para obtener apoyos en especie y donaciones. Entre las más frecuentes necesidades de la Casa Hogar se encuentran productos de limpieza, material de curación, comida y enseres personales, así como elementos para cocina e iluminación (Entrevista con Alma Olivia Salcedo Uribe, 21 de octubre del 2021).

### **Fundación un día especial Fonsi A.C.<sup>21</sup>**

La fundación tiene como propósito brindar atención integral de manera incluyente a personas que están pasando por diagnósticos de cáncer y a sus familias. Su atención se focaliza en estancia, alimentación, asesoría, reciclaje y actividades de concientización sobre esta enfermedad. Se encuentra en Villa del Canal 107, entre Villa Chica y Villa Grande, en Hermosillo, Sonora. Tiene su origen a partir de una historia familiar vinculada a la directora general y representante legal, la Lic. Alma Irene Salazar Domínguez. Desde su fundación hace aproximadamente 20 años, ha evolucionado primero con la atención de niños con diagnóstico de cáncer, posteriormente a cualquier ciudadano que esté pasando por esta situación, siempre y cuando se cuente con las condiciones adecuadas de capacidad. Se apoya aproximadamente a 530 beneficiarios al mes. En general, recibía financiamiento a partir de fondos del gobierno del estado y nacionales, sin embargo, su fuente principal de

---

<sup>21</sup> Más información sobre Fundación un día especial Fonsi A.C, se encuentra disponible en [https://www.facebook.com/Fundacion-Un-dia-Especial-Fonsi-AC-207762592606398/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/Fundacion-Un-dia-Especial-Fonsi-AC-207762592606398/about/?ref=page_internal)

ingresos son recursos propios y actividades vinculadas al trabajo realizado por la asociación (Entrevista con Alma Irene Salazar, 08 de febrero del 2022).

## 5.2. Resultados del análisis estadístico descriptivo

### 5.2.1. Características generales de las OSC

Se observó que las organizaciones, en términos generales, muestran gran irregularidad en cuanto al número de los beneficiarios que atienden; lo cual está en función de la naturaleza de las organizaciones. Se atienden 1,018.6 mensuales en promedio, pero los contrastes son grandes, por ejemplo, se atienden 12,000 al mes en una organización, y el segundo dato con mayor cantidad de usuarios es 530 al mes, lo cual es una gran distancia entre las cantidades de beneficiarios; mientras que algunas otras OSC atienden una decena de personas.

En cuanto al tipo de los beneficiarios en las OSC vemos que dos de ellas atienden a adultos y a menores; mientras que las otras once su cobertura es más amplia, ya que atienden los diversos grupos de edad (adultos, jóvenes, niños, etc.). En términos de género, solo una organización atiende exclusivamente a mujeres, mientras que en el resto hay una combinación donde el género no es una condicionante para recibir el apoyo.

En cuanto al personal que integra las OSC, solo cinco personas en promedio perciben una remuneración económica mientras que 15 de ellas lo trabajan como voluntarias; lo que lo anterior es ejemplo demuestra en este tipo de organizaciones, la alta presencia del trabajo de voluntariado sin remuneración.

En cuanto al origen de las organizaciones, se encontró que 10 OSC tienen que ver con la actividad individual de la persona fundadora, una de las OSC representa unión de

varias organizaciones y dos OSC corresponden a la Iglesia. En cuanto a los años de operación, dos OSC se encuentran en el intervalo de tres a seis años, tres OSC de seis a 10 años y ocho OSC de 10 años o más. Esto indica que en su mayoría son OSC con cierta trayectoria y estabilidad en el entorno local de Hermosillo.

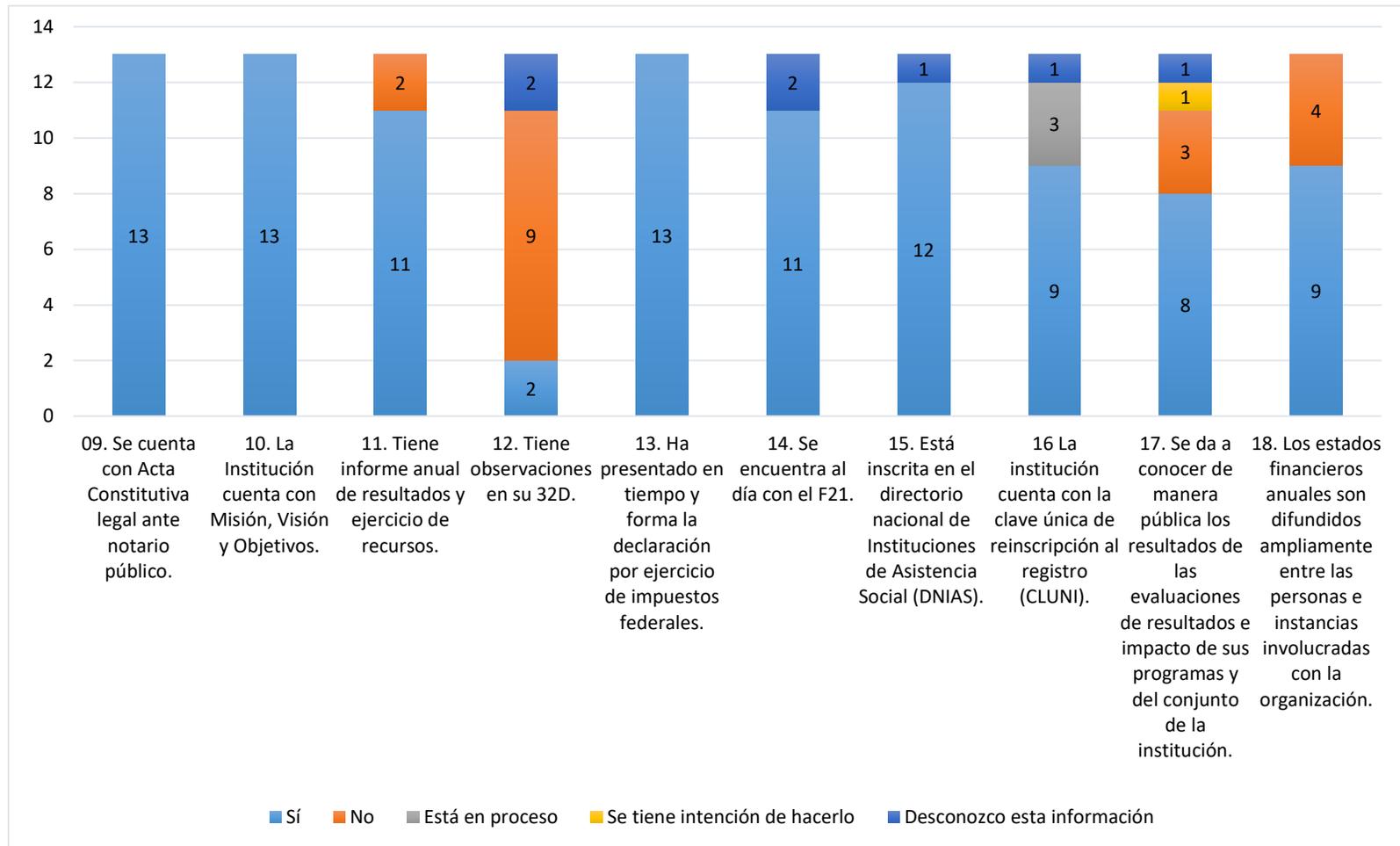
Respecto a los tipos de apoyos que reciben, una OSC recibe financiamiento exclusivamente de fondos gubernamentales, mientras que el resto es una combinación entre a) fondos de iniciativa privada, b) fondos de otras asociaciones civiles, c) fondos de organizaciones religiosas, y d) fondos de actividades propias, entre las que están la venta de comida, accesorios, ropa, etc. Cuatro OSC reportan que sus ingresos se generan a nivel local, uno nacional y ocho OSC representan una combinación entre el nivel local, nacional e internacional.

#### 5.2.2. Dimensión de Indicadores y Transparencia

Respecto a los principales resultados en esta dimensión podemos encontrar que la mayoría está al corriente en el cumplimiento de sus requisitos en términos de transparencia: a) todas están constituidas ante notario público, b) cuentan con objetivos, misión y visión de su organización, c) solo dos de ellas no presentaron informe anual de resultados, d) nueve OSC no cuentan observaciones en su 32D ( un reporte emitido por el SAT que te permite consultar de manera instantánea la situación del cumplimiento de tus obligaciones fiscales al momento de la fecha de la consulta, conforme a lo señalado en el artículo 32-D del Código Fiscal de la Federación y la regla 2.1.39 de la Resolución Miscelánea Fiscal) y en su totalidad (13 OSC) han presentado en tiempo y forma la declaración por ejercicio de impuestos federales.

Del total, 11 OSC están al día con el f21, 12 OSC están inscritas en el Directorio Nacional de Instituciones de Asistencia Social (DNIAS). Tres organizaciones están en proceso de solicitud de Clave Única de Inscripción (CLUNI). Sólo ocho dan a conocer de manera pública los resultados de las evaluaciones de resultados e impacto de sus programas y del conjunto de la institución. Todos estos criterios son necesarios para participar en el programa “Peso por Peso”. La Figura 1 resume los resultados de esta dimensión; mientras que la tabla con los datos desglosados puede verse al final del documento, en el anexo “B1”.

Figura 1. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión de Indicadores y Transparencia



Fuente: Elaboración propia.

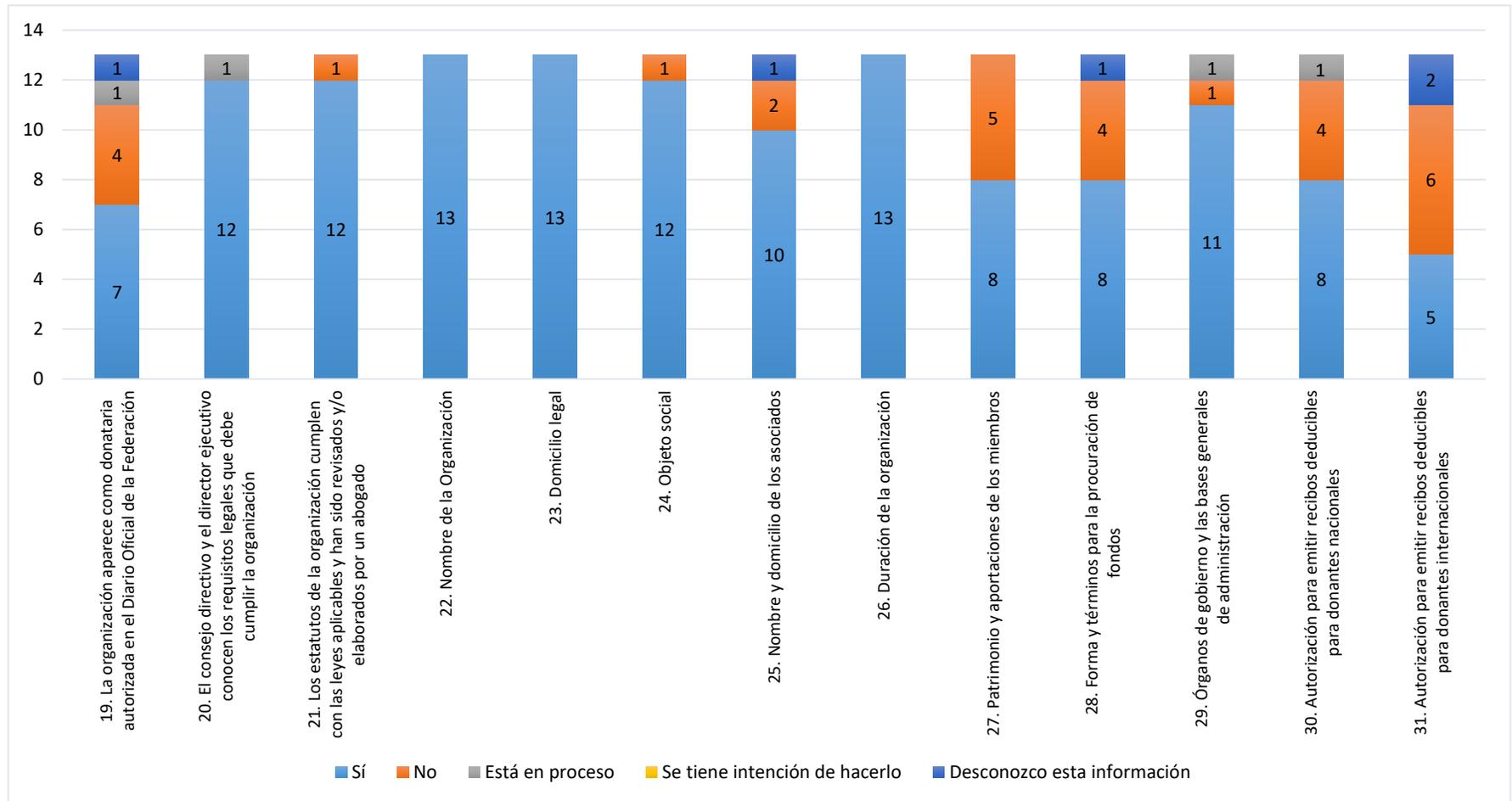
### 5.2.3. Marco Legal

En cuanto al marco legal, tal y como se registra en la Figura 2, concentra la información. En ella se puede apreciar que siete OSC reportan aparecer como donataria autorizada en el anexo 14 del Diario Oficial de la Federación. Este dato es relevante ya que prácticamente la mitad no puede volver deducibles de impuestos los servicios que ofrecen a la ciudadanía. Cuatro no aparecen, una está en proceso y en una restante, el informante desconoce si lo está, lo cual podría traducirse en problemas fiscales posteriores.

En términos de estatutos, 12 OSC cumplen con las leyes aplicables y han sido revisados y/o elaborados por un abogado. En términos generales las OSC cumplen con los elementos necesarios que se deben contar en los estatutos como: 13 cuentan con nombre de la organización, 13 con domicilio legal, 12 con objeto social, nombre y domicilio de los asociados, ocho con formas y términos para la procuración de fondos y órganos de gobierno y 11 con definición de bases generales de administración.

En lo referente a la autorización para emitir recibos deducibles de impuestos nacionales, ocho afirman que sí pueden, cuatro afirmaron que no, y uno dice que está en proceso. En cuanto a la emisión de recibos deducibles para donantes internacionales, encontramos que cinco dicen que sí lo tienen; seis dicen que no y solo dos dicen desconocer esta información. Es importante señalar que los aspectos legales dan certeza a la existencia de las OSC que reciben apoyos por parte del gobierno y de organismos privados. Contar con estos elementos son fundamentales en cuanto a la ley de transparencia de las organizaciones. La tabla con los datos desglosados puede verse al final del documento, en el anexo “B2”.

Figura 2. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Marco Legal



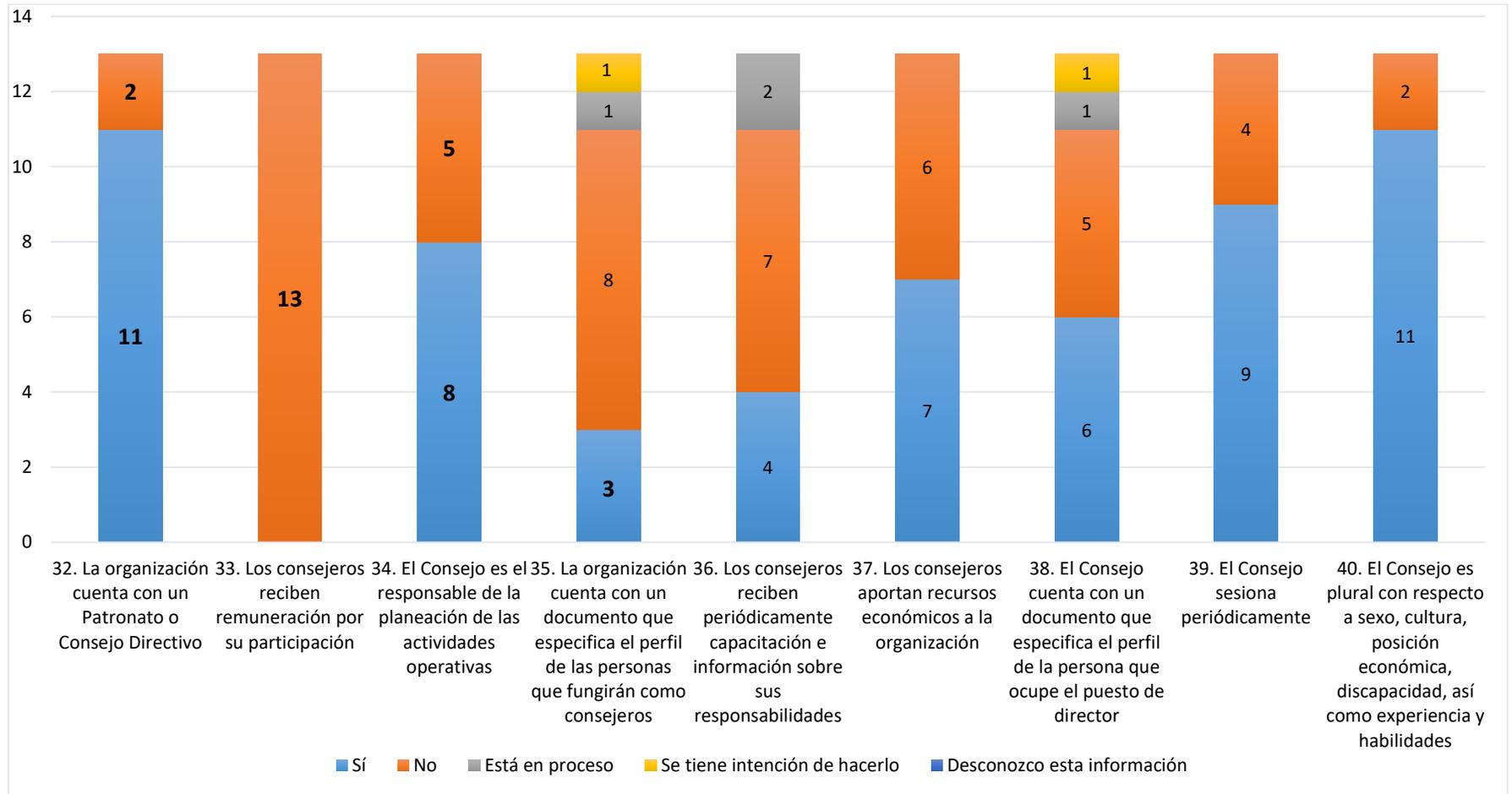
Fuente: Elaboración propia.

#### 5.2.4. Órganos de Gobierno

En este ámbito, 11 OSC afirmaron contar con un patronato o consejo directivo, dos OSC dicen que no cuentan con él. Del total, ningún consejero recibe remuneración. Respecto al involucramiento del consejo en la planeación de las actividades operativas, ocho se involucran, lo cual implica que cinco desconocen su operatividad. Ocho OSC no cuentan con un documento que especifique el perfil de las personas que desempeñan el cargo de consejeros. Siete OSC no reciben capacitación de manera periódica respecto a sus responsabilidades, dos de ellas están en proceso.

En cuanto a la periodicidad de las sesiones de consejo, nueve OSC las realizan y 11 manifestaron ser plurales en cuanto al sexo, cultura, posición económica, discapacidad, experiencia y habilidades de sus miembros. La tabla con los datos desglosados puede verse al final del documento, en el anexo “B3”, mientras que la Figura 3 resume los resultados de esta dimensión.

Figura 3. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Órganos de Gobierno



Fuente: Elaboración propia.

#### 5.2.5. Pensamiento Estratégico

En cuanto a esta dimensión (véase Figura 4), 10 OSC plantean varios escenarios y estrategias para lograr los objetivos y los materializa en un plan a partir de una visión de largo plazo como se puede apreciar en la figura 4. De ellas, siete incluyen procesos de evaluación e indicadores de desempeño con el propósito de medir el progreso que se observa en el alcance de las metas trazadas y objetivos.

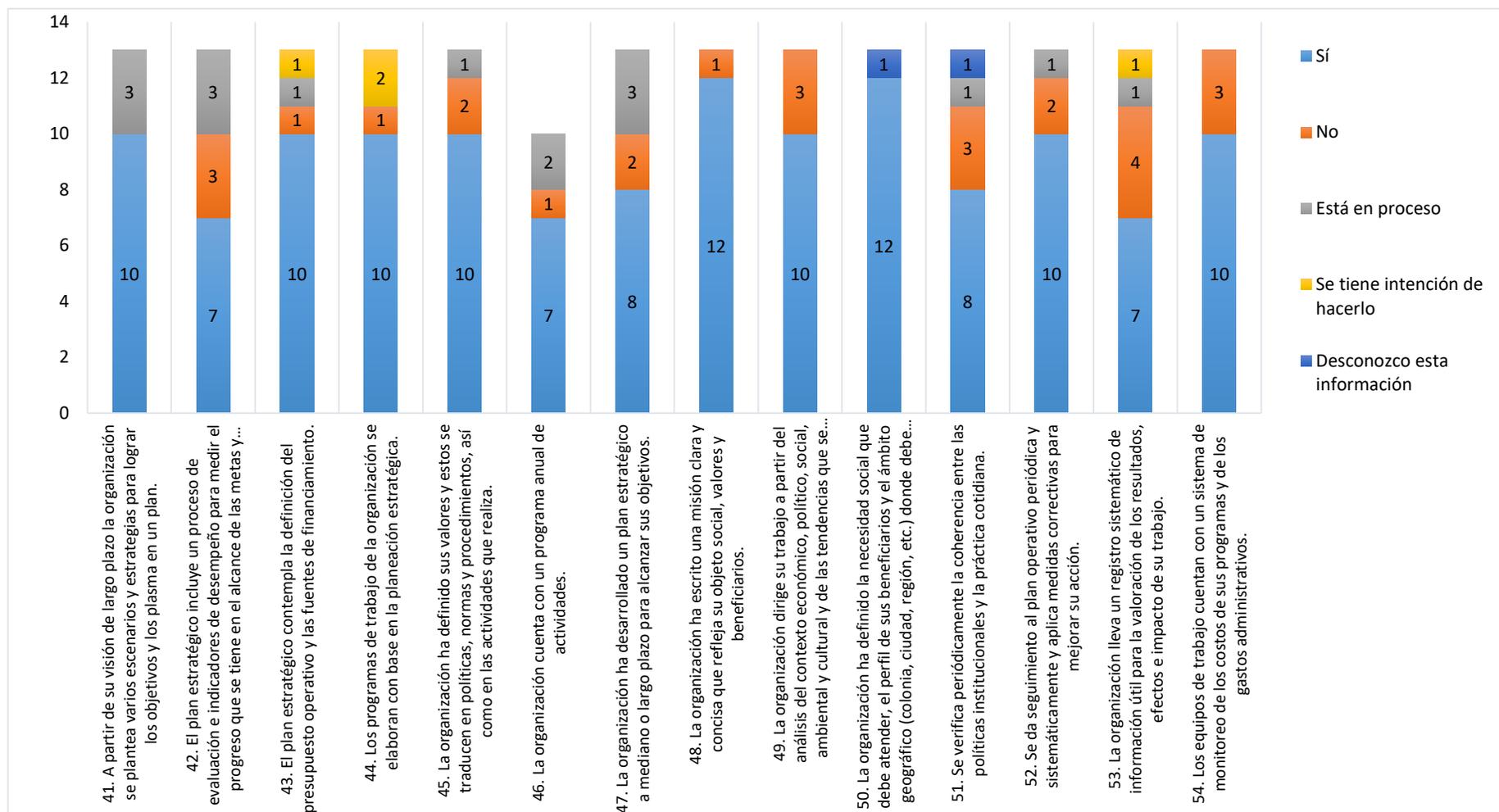
También 10 OSC consideran la definición del presupuesto operativo, las fuentes de financiamiento disponibles y planeación estratégica al igual que llevan un seguimiento al plan operativo de manera periódica y sistemática, aplicando medidas correctivas. Los equipos de trabajo de estas OSC cuentan con un sistema de monitoreo de los costos de sus programas y de los gastos administrativos.

En otros aspectos, 12 OSC han definido sus valores y estos buscan convertirse en políticas, normas, procedimientos y transferirse a sus actividades y orientan su trabajo a partir del análisis del contexto económico, político, social y ambiental. Han definido también la necesidad social que deben atender, el perfil de sus beneficiarios y el ámbito geográfico (colonia, ciudad, región etc.) donde debe trabajar de acuerdo con su campo de acción.

Ocho OSC han verificado periódicamente la coherencia entre políticas institucionales y la práctica cotidiana. A pesar de ello, solo siete de ellas cuentan con un programa anual de actividades. Ocho consideran el mediano y largo plazo en el cumplimiento de objetivos. Doce OSC han escrito una misión clara que refleja su objeto

social, valores, y beneficiarios. La tabla con los datos desglosados puede verse al final del documento, en el anexo “B4”.

Figura 4. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Pensamiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

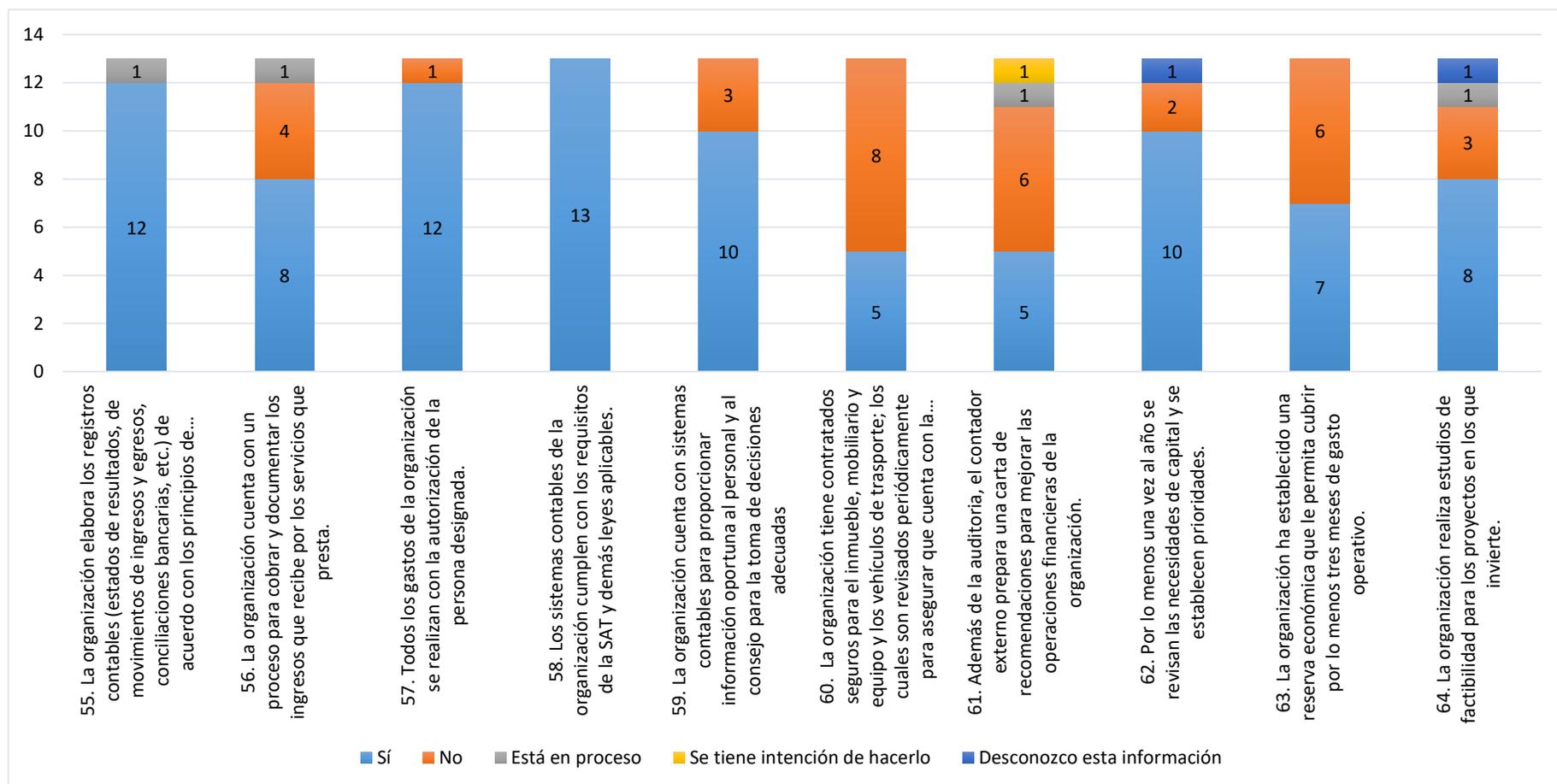
#### 5.2.6. Administración de Recursos

De las 13 OSC que conforman el presente estudio, 12 refirieron elaborar los registros contables, estados de resultados, movimientos de ingresos, egresos conciliaciones bancarias, etc., conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados y absolutamente todos cuentan con sistemas contables de organización que cumplen con los requisitos del Sistema de Administración Tributaria (SAT) y demás leyes aplicables. De ellas, 10 OSC mencionaron que sus sistemas proporcionan información oportuna al personal y al consejo para la toma de decisiones.

Respecto al tema de los ingresos, ocho organizaciones cuentan con procesos para cobrar y documentar los ingresos que recibe a cambio de los diversos servicios que ofrecen a la comunidad. Cuatro OSC no cuentan con ellos y uno está en proceso de llevarlo a cabo. Diez de ellas dieron a conocer que, por lo menos, una vez al año se revisan las necesidades de capital y se establecen prioridades. Sin embargo, en seis de ellas el contador externo no prepara cartas de recomendación para mejorar las operaciones financieras de la organización, sólo ocho realizan estudios de factibilidad para los proyectos en los que invierte. Un aspecto relevante es que ocho OSC no cuentan con seguros para inmueble, mobiliario, equipo, vehículos de transporte, etc.

Otro aspecto para resaltar es el control en el gasto, ya que 12 OSC reportaron que todos los gastos se realizan con autorización de la persona designada para tal función. La tabla con los datos desglosados puede verse al final del documento, en el anexo “B5”. La Figura 5 resume los resultados de esta dimensión.

Figura 5. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Administración de Recursos



Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.7. Recursos Humanos

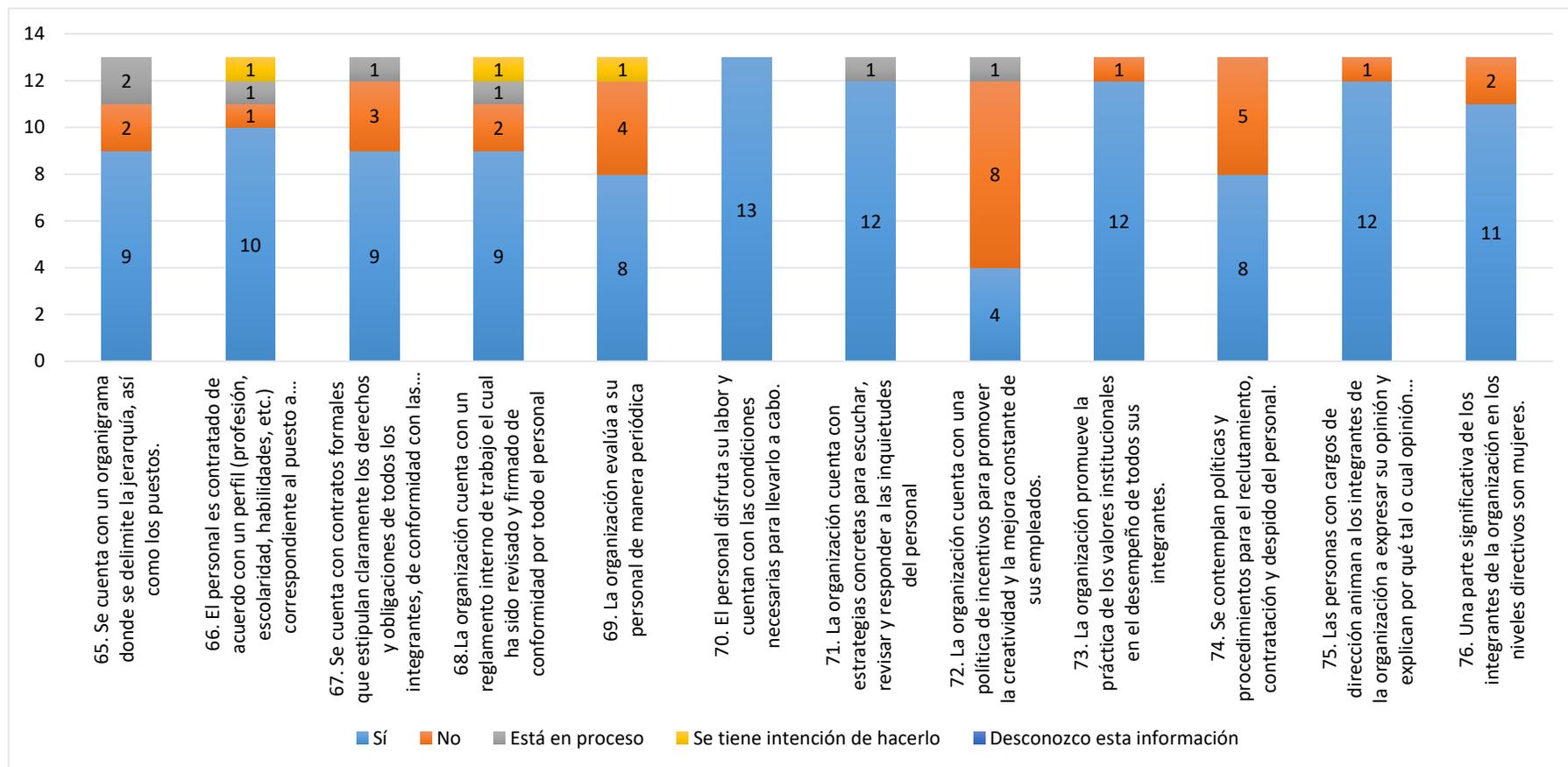
Respecto a esta dimensión (véase Figura 6) se propone conocer los pormenores acerca de las personas que intervienen y participan en las OSC y cuyos resultados se resumen en la figura 6. En ella podemos apreciar que de las 13 OSC, nueve cuentan con organigramas donde se delimita la jerarquía, así como los puestos de trabajo, dos definitivamente no lo tienen y dos están en proceso.

Aunado a lo anterior, 10 OSC reportaron que el personal es contratado conforme a un perfil (profesión, escolaridad, habilidades, etc.) correspondiente al puesto a desempeñar, uno no lo hace, otro dice estar en proceso de llevarlo a cabo y el otro refiere tener intención de hacerlo. Respecto a la formalidad de su contratación, nueve OSC dieron a conocer que cuentan con contratos formales que estipulan los derechos y obligaciones de todos los integrantes de conformidad con las leyes vigentes. Tres de ellos no lo hacen y uno tiene intención de hacerlo. Continuando con los términos de formalidad en los espacios de trabajo, nueve OSC dijeron contar reglamentos internos de trabajo, los cuales han sido revisados y firmados de conformidad con todo el personal. Dos no los tienen, uno está en proceso y uno tiene intención de hacerlo.

Ocho OSC evalúan a su personal de manera periódica, cuatro no lo hacen y uno tiene intención de hacerlo. En cuanto al reclutamiento, contratación y despido del personal, ocho OSC dicen contemplar políticas y procedimientos pertinentes para ello, cinco no lo hacen. Ocho OSC refieren no contar con políticas de incentivos a la creatividad y mejora constante, uno está en proceso y cuatro lo hacen. Todas las OSC que participaron en este estudio dan a conocer que los miembros del personal disfrutan su labor y cuentan con las

condiciones necesarias para llevar a cabo su trabajo. La tabla con los datos desglosados puede verse al final del documento, en el anexo “B6”.

Figura 6. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

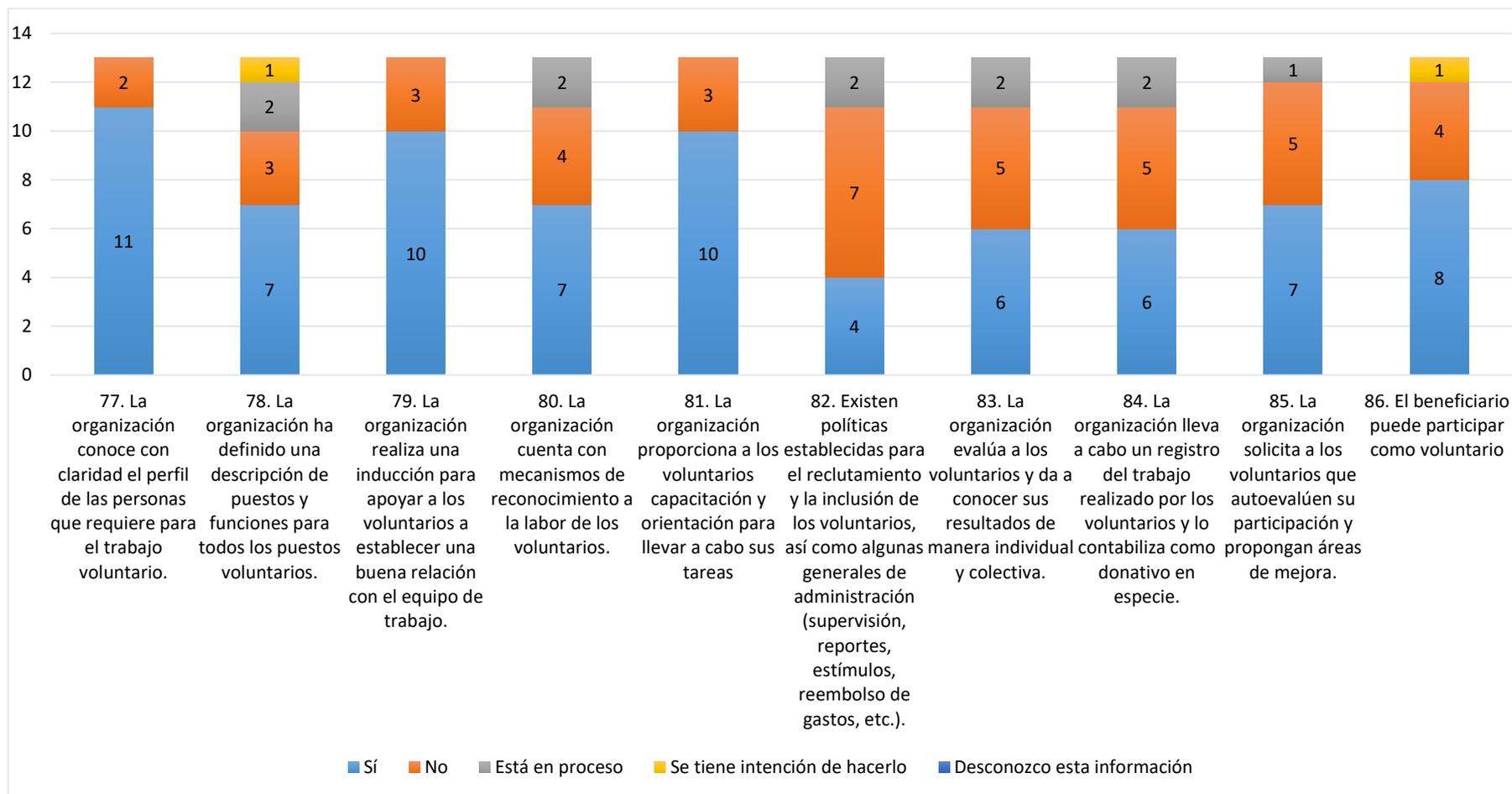
### 5.2.8. Voluntarios

En este rubro se aborda la dimensión del personal que labora sin remuneración económica formal y de manera solidaria con la labor que se realiza en cada una de las OSC participantes en este estudio. Once de las OSC reportan conocer con claridad el perfil de las personas que requiere para el trabajo del voluntario, dos no. Siete han definido una descripción de puestos y funciones para todos los puestos de voluntarios, tres no, dos comentaron estar en proceso y uno dice tener intenciones de hacerlo.

En cuanto a la profesionalización del voluntariado, 10 OSC proporcionan a los voluntarios capacitación y orientación para llevar a cabo sus tareas, tres no. Del total, seis evalúan a los voluntarios y dan a conocer sus resultados de manera individual y colectiva, cinco no lo hacen, y dos tienen intención de hacerlo. Siete de ellas solicitan a los voluntarios que autoevalúen su participación y proponer áreas de mejora, cinco no lo hacen y una está en proceso de hacerlo.

En siete OSC no existen políticas establecidas para el reclutamiento y la inclusión de los voluntarios, sólo en cuatro lo hacen y dos tienen intención de hacerlo. También en siete OSC cuentan con mecanismos de reconocimiento a la labor de los voluntarios. En ocho OSC se le permite al beneficiario participar como voluntario, en cuatro no y en un caso se mostró voluntad de hacerlo. La Figura 7 resume los resultados de la dimensión, mientras que la tabla con los datos desglosados puede verse al final del documento, en el anexo “B7”.

Figura 7. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Voluntarios

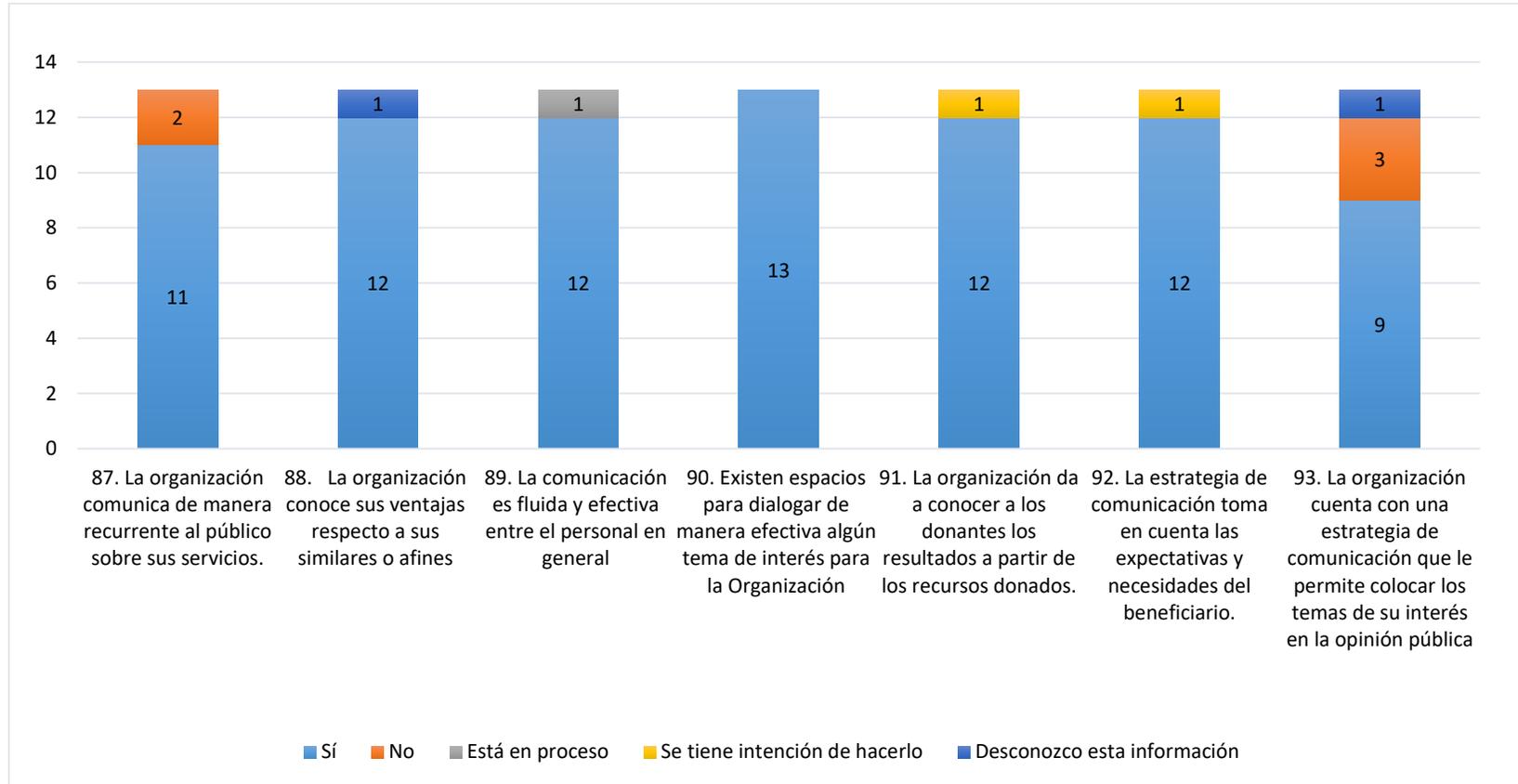


Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.9. Comunicación y Visibilidad

En esta dimensión se observaron los mecanismos que las 13 OSC implementan para comunicar y visibilizar su labor, así como sus procesos (véase Figura 8). Al respecto, 11 OSC mencionaron comunicar de manera recurrente al público sobre sus servicios; mientras que 12 de ellas refirieron conocer sus ventajas respecto a sus similares y afines, y una de ellas desconoce esta información. También 12 OSC mencionaron que la comunicación es fluida y efectiva entre el personal en general. Dan a conocer a sus donantes los resultados a partir de los recursos donados, tomando en cuenta las expectativas de los beneficiarios. Sólo nueve cuentan con una estrategia de comunicación que les permite colocar los temas de su interés en la opinión pública, tres no y una desconoce esta información. La tabla con los datos desglosados puede verse al final del documento, en el anexo “B8”.

Figura 8. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Comunicación y Visibilidad



Fuente: Elaboración propia.

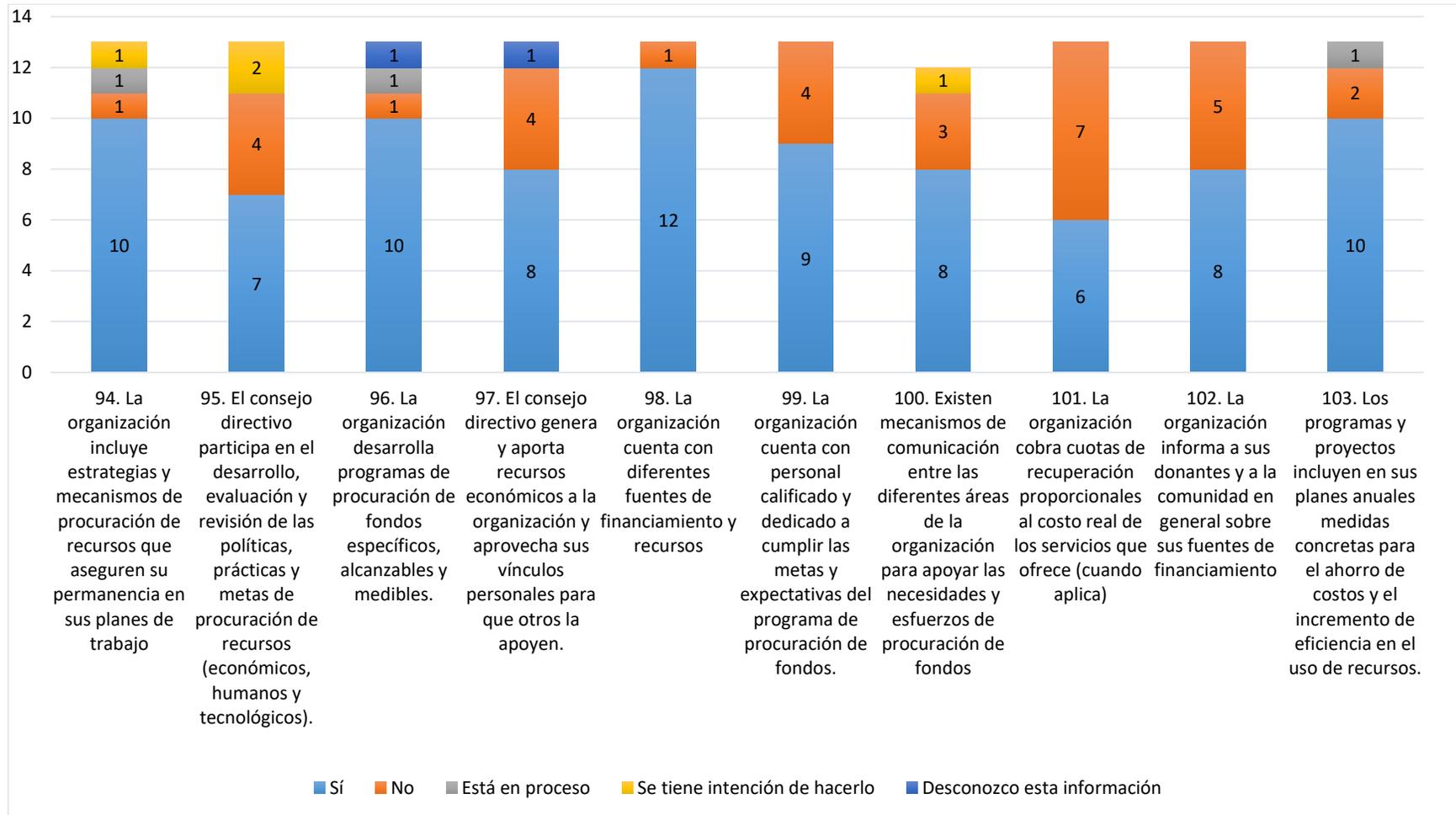
#### 5.2.10. Sustentabilidad

En esta dimensión se abordó el tema de la sustentabilidad en términos de los aspectos que permitan mantener sus funciones en el presente y proyectarlos al futuro (Figura 9). Diez OSC dieron a conocer las estrategias y mecanismos de procuración de recursos que aseguren su permanencia en sus planes de trabajo. Una no lo hace, una está en proceso y otra tiene intención de hacerlo.

Un elemento necesario para mantenerse es el tema de los recursos. Ante ello, 12 OSC reportaron contar con diferentes fuentes de financiamiento y recursos, una no. En seis de ellas dieron a conocer que cobran cuotas de recuperación proporcionales al costo real de los servicios que ofrecen a la ciudadanía, siete OSC mencionaron que no. Continuando con este aspecto, en ocho OSC reportaron que el consejo directivo se involucra en la generación de recursos económicos para la OSC y aprovechan sus vínculos personales para que otros los apoyen; en cuatro OSC no y uno desconoce esta información.

También en 10 OSC reportaron que los proyectos y programas incluyen en sus planes anuales medidas concretas para el ahorro de costos y el incremento de la eficiencia en el uso de los recursos, en dos OSC no y en un caso se tiene intención de hacerlo. Ocho OSC dieron a conocer también que informan a sus donantes y a la comunidad sus fuentes de financiamiento, cinco OSC no realizan esta actividad. La tabla con los datos desglosados puede verse al final del documento, en el anexo “B9”.

Figura 9. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.11. Desarrollo

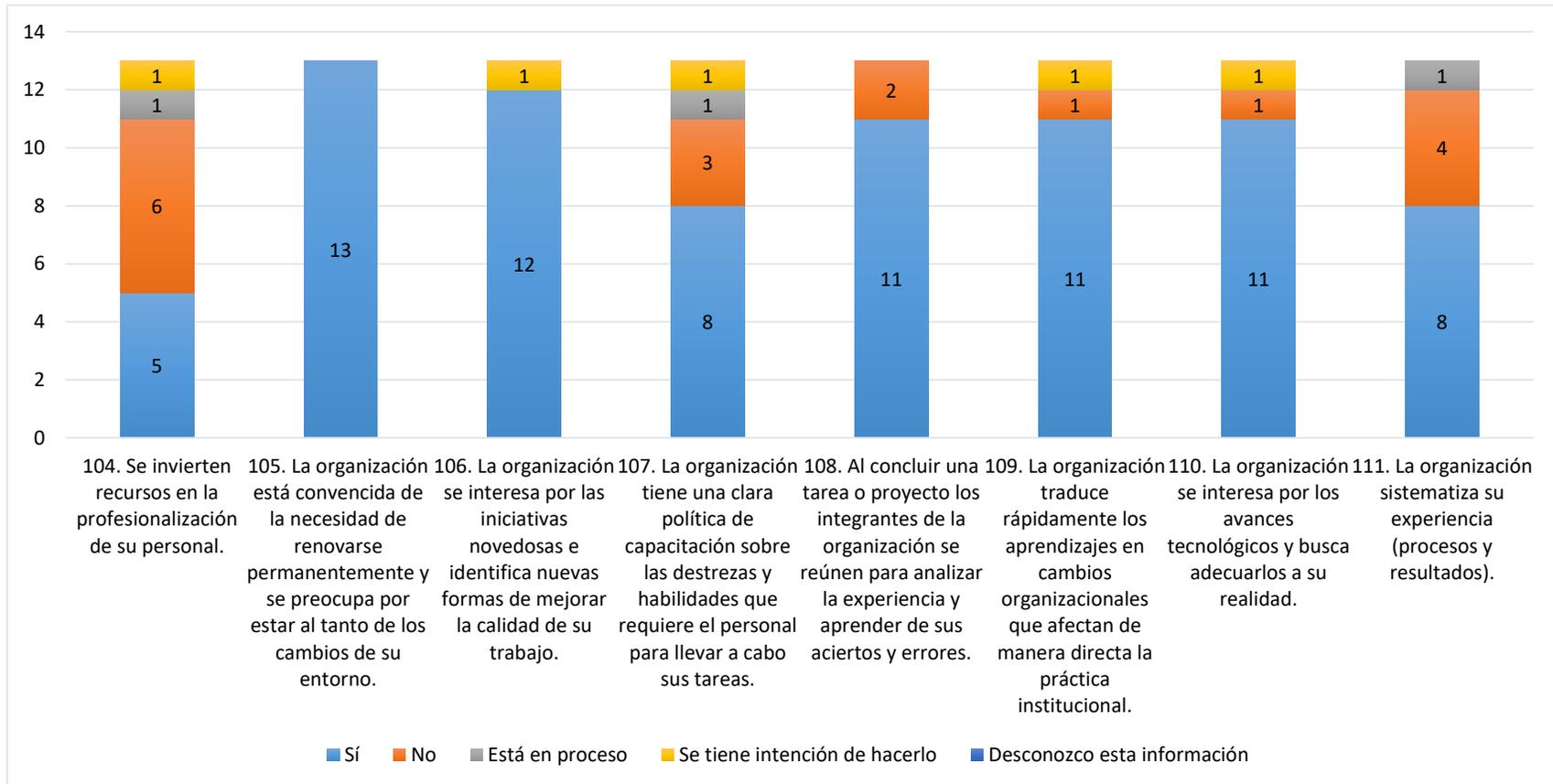
En la siguiente dimensión se abordaron los aspectos relacionados con las oportunidades de crecimiento de acuerdo con el contexto y la situación en las que se encuentran las 13 OSC de este estudio (Figura 10). Todas las OSC están convencidas con la idea de renovarse permanentemente y se preocupan por estar al tanto de los cambios en su entorno; 12 OSC mostraron interés por iniciativas novedosas e identifican nuevas formas de mejorar la calidad de su trabajo, una tiene la intención de hacerlo.

Ocho de estas 13 OSC dieron a conocer que se posee una clara política de capacitación sobre las destrezas y habilidades que requiere el personal para llevar a cabo sus tareas. Tres mencionaron no tenerla, una tener la intención de hacerlo y una estar en proceso.

En 11 OSC mencionaron en términos de mejorar procesos que, al concluir una tarea o proyecto, los integrantes de la OSC se reúnen para analizar la experiencia y aprender de sus actos y errores, dos no practican ello. De manera similar las OSC dijeron traducir rápidamente los aprendizajes en cambios organizacionales que afectan de manera directa la práctica institucional, salvo que una mencionó no hacerlo y otra tener la intención. De igual manera mostraron interés por los avances tecnológicos y adecuarlos a su realidad.

Adicionalmente, ocho OSC refirieron sistematizar su experiencia en cuanto a procesos y resultados, cuatro OSC mencionaron que no y una estar en proceso. La tabla con los datos desglosados puede verse al final del documento, en el anexo “B10”.

Figura 10. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Desarrollo

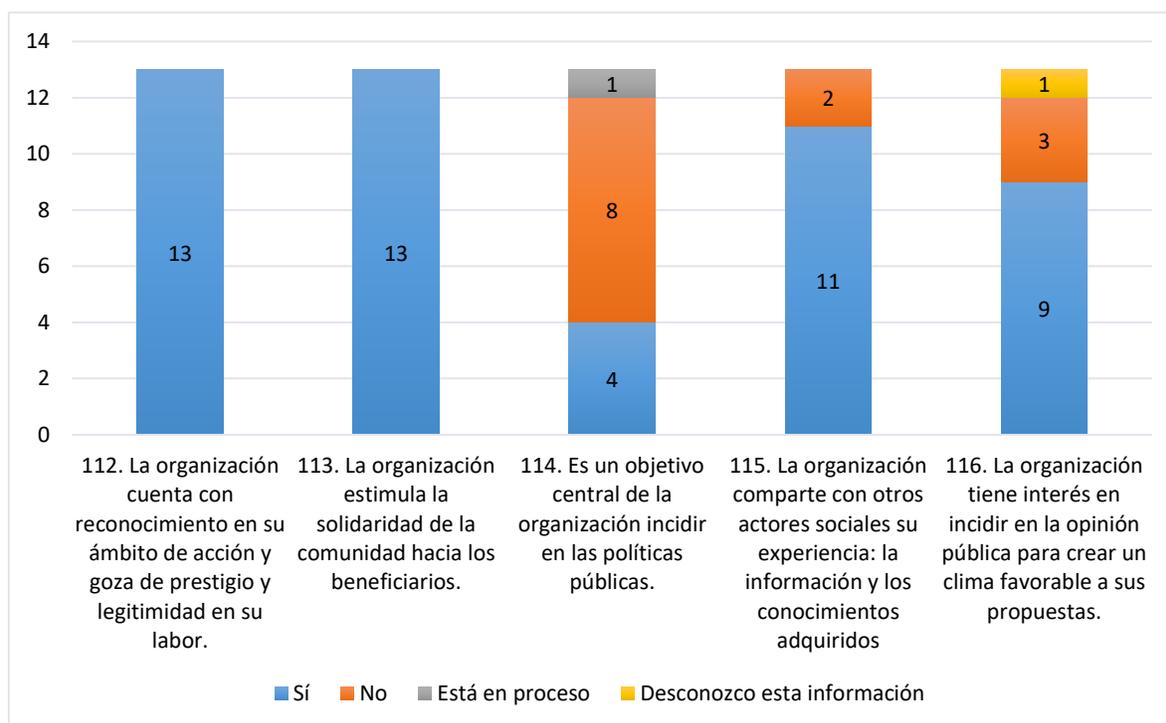


Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.12. Liderazgo

Respecto a esta dimensión, se analiza el papel de liderazgo que ejercen las OSC en su comunidad (véase figura 11). Las 13 OSC de este estudio reportaron: a) contar con reconocimiento en su ámbito de acción y gozar de prestigio, así como legitimidad en su labor, y b) estimular la solidaridad de la comunidad hacia los beneficiarios. Ocho de ellas refirieron no ser su objetivo central incidir en políticas públicas, sin embargo, cuatro dijeron que sí, y una estar en proceso. La tabla con los datos desglosados puede verse al final del documento, en el anexo “B11”.

Figura 11. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Liderazgo

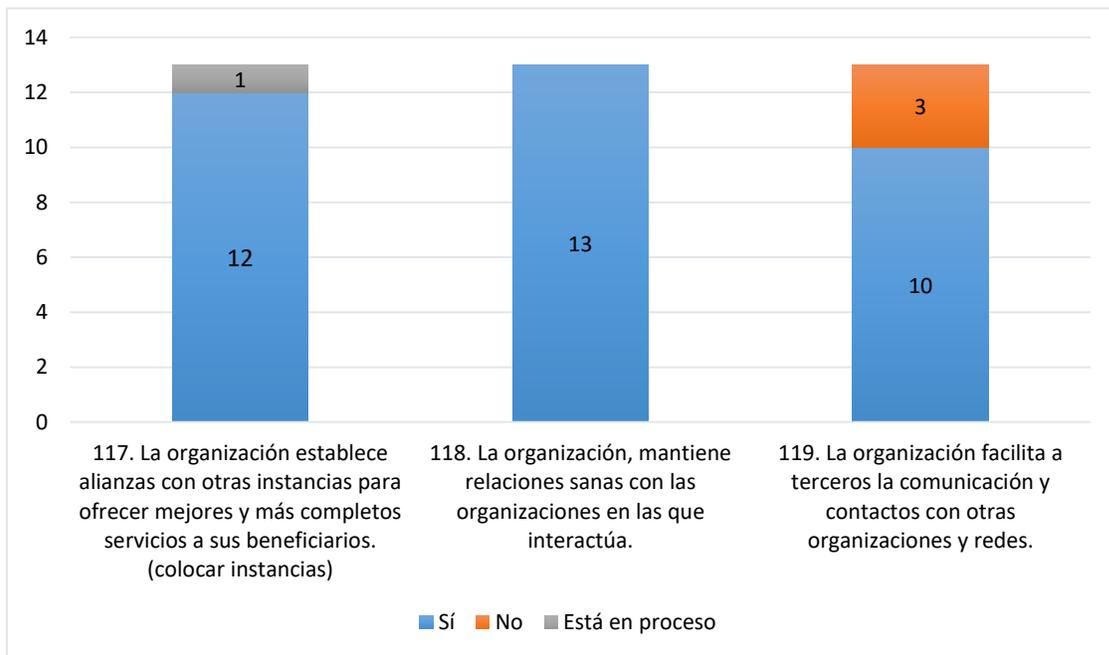


Fuente: Elaboración propia.

### 5.2.13. Alianzas estratégicas

En esta dimensión se analizaron los vínculos interorganizacionales que las 13 OSC de este estudio tienden entre ellas y hacia la comunidad. Del total, 12 OSC mencionaron establecer alianzas con otras instancias para ofrecer mejores y más completos servicios a sus beneficiarios. Todas señalan tener relaciones saludables con sus colaboradoras y en 10 OSC refirieron fungir como un medio para facilitar a terceros la comunicación con otras OSC o redes. La Figura 12 resume los hallazgos principales de la dimensión, y la tabla con los datos desglosados puede verse al final del documento, en el anexo “B11”.

Figura 12. Distribución de Respuestas por reactivo de la Dimensión Alianzas Estratégicas



Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. Cuestionario para beneficiarios

Los resultados en términos de la percepción que tienen los beneficiarios sobre el servicio que ofrecen las Organizaciones de la Sociedad Civil en el programa “Peso por Peso” (tablas 3 y 4), en general muestran conformidad de acuerdo con cada una de las variables presentadas en el instrumento. En los ítems que muestran un puntaje relativamente bajo debe considerarse de manera particular, por ejemplo; a) disminución de beneficiarios por la pandemia, que implica que la pandemia interfirió con el servicio prestado a los solicitantes y lo relacionado al transporte, lo cual no fue un elemento crítico para recibir el apoyo de la organización. Prácticamente la mayoría está entre “acuerdo” y “muy de acuerdo” en los aspectos del servicio representados en las variables.

Por otra parte, y en términos de la pandemia, un dato relevante es el tema de los controles de higiene por parte de las OSC, ya que los resultados muestran una inclinación a estar de “acuerdo”, pero se observa un puntaje menor que en los otros aspectos del cuestionario. Ello indica que pueden mejorar los procesos de control de higiene.

Tabla 4. Análisis de resultados estadísticos del cuestionario sobre la percepción de beneficiarios del Servicio de las Organizaciones Civiles en Hermosillo, Sonora.

| No. | Pregunta o ítem   | Media | Mediana | Mín | Máx |
|-----|---|-------|---------|-----|-----|
| 1   | El servicio prestado por la organización civil cumple con mis expectativas como beneficiario.   | 4.3   | 4.0     | 3   | 5   |
| 2   | Incluso aunque existan otras organizaciones civiles de asistencia social, o, aunque conozca a algunas de ellas actualmente, prefiero esta organización a las otras. | 4.3   | 4.0     | 4   | 5   |
| 3   | Considero que debe permanecer el servicio que ofrece la organización civil hacia la ciudadanía.   | 4.23  | 4.0     | 1   | 5   |
| 4   | Otros familiares reciben apoyo de la misma organización civil.  | 3.54  | 4.0     | 1   | 5   |

| No. | Pregunta o ítem  | Media | Mediana | Mín | Máx |
|-----|--|-------|---------|-----|-----|
| 5   | Considero que los apoyos o recursos que brinda la organización civil contribuyen a mi bienestar y al de mi familia.        | 4.38  | 4.0     | 4   | 5   |
| 6   | Se contempla entre sus beneficiarios a personas vulnerables (adultos mayores, personas con discapacidad, migrantes, etc.). | 4.38  | 5.0     | 1   | 5   |
| 7   | La organización civil ofrece la oportunidad de conocer otras asociaciones que complementen los apoyos ofrecidos por ella.  | 4.15  | 4.0     | 2   | 5   |
| 8   | Los controles de higiene y protección por parte de la organización civil son satisfactorios.                               | 3.85  | 4.0     | 1   | 5   |
| 9   | El Covid- 19 ha provocado que no asista con regularidad a la organización civil.   | 2.54  | 2.0     | 1   | 4   |
| 10  | A consecuencia de la pandemia ha disminuido la asistencia de los beneficiarios.  | 3.54  | 4.0     | 2   | 5   |
| 11  | Los requisitos para acceder a los apoyos ofrecidos por la organización civil son claros.                                   | 4.08  | 4.0     | 2   | 5   |
| 12  | Considero que los requisitos para obtener los recursos o beneficios de la organización civil son fáciles de conseguir.     | 4.08  | 4.0     | 2   | 5   |
| 13  | La organización civil posibilita un ambiente agradable, amigable y de respeto.   | 4.54  | 5.0     | 4   | 5   |
| 14  | Considero que el servicio puede mejorar más (atención, rapidez, amabilidad, etc.).   | 4.08  | 4.0     | 4   | 5   |
| 15  | Considero que la organización civil realiza sus labores con destreza y dedicación.   | 4.54  | 5.0     | 4   | 5   |
| 16  | La organización se coordina de manera adecuada para una menor atención.  | 4.46  | 4.0     | 4   | 5   |
| 17  | Los servicios ofrecidos por la organización civil son suficientes.   | 4.08  | 4.0     | 3   | 5   |
| 18  | Las condiciones del lugar donde está ubicada la organización civil son adecuadas para la realización de sus actividades.   | 4.23  | 4.0     | 4   | 5   |
| 19  | Se me dificulta transportarme a la organización civil para recibir el apoyo.   | 2.38  | 2.0     | 1   | 5   |
| 20  | Considero que deberían existir más organizaciones civiles que atiendan necesidades sociales.                               | 4.38  | 4.0     | 4   | 5   |

Fuente: Elaboración propia.<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Respecto a la escala de tipo Likert se presentaron las siguientes opciones de respuesta “1= Totalmente en desacuerdo”, “2= En desacuerdo”, “3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 4 “De acuerdo”, “5= “Totalmente de acuerdo”. Con base a lo anterior los resultados en las medias y medianas están representados por el “1” donde es lo máximo en desacuerdo y el 5 donde es totalmente de acuerdo.

Al observar con detalle la distribución de las respuestas a cada variable, la mayoría de los participantes estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación que indica que un familiar recibe apoyos de la misma organización civil, indicando que la forma de trabajar de estas organizaciones tiende a ser la atención sobre colectivos como las familias, más que una atención individual a cada persona.

Sólo dos participantes señalaron estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” sobre la afirmación de si los beneficios otorgados por las OSC son suficientes, pero la mayoría parece estar satisfecho con este aspecto. Otro dato relevante es que 12 participantes consideraron que el servicio puede mejorar en amabilidad, atención y rapidez. Por último, en la categoría vinculada a la inclusión a los servicios a personas vulnerables, migrantes, personas con discapacidad por parte de las OSC, sólo uno mencionó estar “totalmente en desacuerdo”.

Tabla 5. Análisis de resultados de frecuencias del cuestionario sobre la percepción de beneficiarios del Servicio de las Organizaciones Civiles en Hermosillo, Sonora

| No | Pregunta o ítem   | Respuestas  |           |             |              |              | TOTAL<br>(n=13) |
|----|---|---|-----------|-------------|--------------|--------------|-----------------|
|    |   | 1   | 2         | 3           | 4            | 5            |                 |
|    |   | 1) Totalmente en desacuerdo<br>2) En desacuerdo<br>3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo<br>4) De acuerdo<br>5) Totalmente de acuerdo |           |             |              |              |                 |
| 1  | El servicio prestado por la organización civil cumple con mis expectativas como beneficiario.   | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 1<br>(7.7%) | 7<br>(53.8%) | 5<br>(38.5%) | 13<br>(100%)    |
| 2  | Incluso aunque existan otras organizaciones civiles de asistencia social, o, aunque conozca a algunas de ellas actualmente, prefiero esta | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 0<br>(0%)   | 9<br>(69.2%) | 4<br>(30.8%) | 13<br>(100%)    |

| No | Pregunta o ítem  | Respuestas   |              |             |               |              | TOTAL<br>(n=13) |
|----|--|--------------|--------------|-------------|---------------|--------------|-----------------|
|    |  | 1            | 2            | 3           | 4             | 5            |                 |
|    | organización a las otras.  |              |              |             |               |              |                 |
| 3  | Considero que debe permanecer el servicio que ofrece la organización civil hacia la ciudadanía.                            | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 6<br>(46.1%)  | 6<br>(46.1%) | 13<br>(100%)    |
| 4  | Otros familiares reciben apoyo de la misma organización civil.   | 3<br>(23.0%) | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)   | 4<br>(30.8%)  | 5<br>(38.5%) | 13<br>(100%)    |
| 5  | Considero que los apoyos o recursos que brinda la organización civil contribuyen a mi bienestar y al de mi familia.        | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 8<br>(61.5%)  | 5<br>(38.5%) | 13<br>(100%)    |
| 6  | Se contempla entre sus beneficiarios a personas vulnerables (adultos mayores, personas con discapacidad, migrantes, etc.). | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 4<br>(30.8%)  | 8<br>(61.5%) | 13<br>(100%)    |
| 7  | La organización civil ofrece la oportunidad de conocer otras asociaciones que complementen los apoyos ofrecidos por ella.  | 0<br>(0%)    | 1<br>(7.7%)  | 1<br>(7.7%) | 6<br>(46.1%)  | 5<br>(38.5%) | 13<br>(100%)    |
| 8  | Los controles de higiene y protección por parte de la organización civil son satisfactorios.                               | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 11<br>(84.6%) | 1<br>(7.7%)  | 13<br>(100%)    |
| 9  | El Covid- 19 ha provocado que no asista con regularidad a la organización civil.   | 3<br>(23.0%) | 5<br>(38.4%) | 0<br>(0%)   | 5<br>(38.5%)  | 0<br>(27.3%) | 13<br>(100%)    |
| 10 | A consecuencia de la pandemia ha disminuido la asistencia de los beneficiarios.  | 0<br>(0%)    | 4<br>(30.8%) | 0<br>(0%)   | 7<br>(53.8%)  | 2<br>(15.3%) | 13<br>(100%)    |
| 11 | Los requisitos para acceder a los apoyos ofrecidos por la organización civil son claros.                                   | 0<br>(0%)    | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)   | 9<br>(69.2%)  | 3<br>(23.0%) | 13<br>(100%)    |
| 12 | Considero que los requisitos para obtener los recursos o beneficios de la organización civil son fáciles de conseguir.     | 0<br>(0%)    | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)   | 9<br>(69.2%)  | 3<br>(23.0%) | 13<br>(100%)    |

| No | Pregunta o ítem  | Respuestas  |              |              |               |              | TOTAL<br>(n=13) |
|----|--|---|--------------|--------------|---------------|--------------|-----------------|
|    |  | 1   | 2            | 3            | 4             | 5            |                 |
|    |  | 1) Totalmente en desacuerdo<br>2) En desacuerdo<br>3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo<br>4) De acuerdo<br>5) Totalmente de acuerdo |              |              |               |              |                 |
| 13 | La organización civil posibilita un ambiente agradable, amigable y de respeto.   | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)    | 6<br>(46.1%)  | 7<br>(53.8%) | 13<br>(100%)    |
| 14 | Considero que el servicio puede mejorar más (atención, rapidez, amabilidad, etc.).                                       | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)    | 12<br>(92.3%) | 1<br>(7.7%)  | 13<br>(100%)    |
| 15 | Considero que la organización civil realiza sus labores con destreza y dedicación.                                       | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)    | 6<br>(46.1%)  | 7<br>(53.8%) | 13<br>(100%)    |
| 16 | La organización se coordina de manera adecuada para una mejor atención.  | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)    | 7<br>(53.8%)  | 6<br>(46.1%) | 13<br>(100%)    |
| 17 | Los servicios ofrecidos por la organización civil son suficientes.   | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)    | 2<br>(15.3%) | 8<br>(61.5%)  | 3<br>(23.0%) | 13<br>(100%)    |
| 18 | Las condiciones del lugar donde está ubicada la organización civil son adecuadas para la realización de sus actividades. | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)    | 10<br>(76.9%) | 3<br>(23.0%) | 13<br>(100%)    |
| 19 | Se me dificulta transportarme a la organización civil para recibir el apoyo.   | 3<br>(23.0%)  | 6<br>(46.1%) | 1<br>(7.7%)  | 2<br>(15.3%)  | 1<br>(7.7%)  | 13<br>(100%)    |
| 20 | Considero que deberían existir más organizaciones civiles que atiendan necesidades sociales.                             | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)    | 8<br>(61.5%)  | 5<br>(38.5%) | 13<br>(100%)    |

Fuente: Elaboración propia.

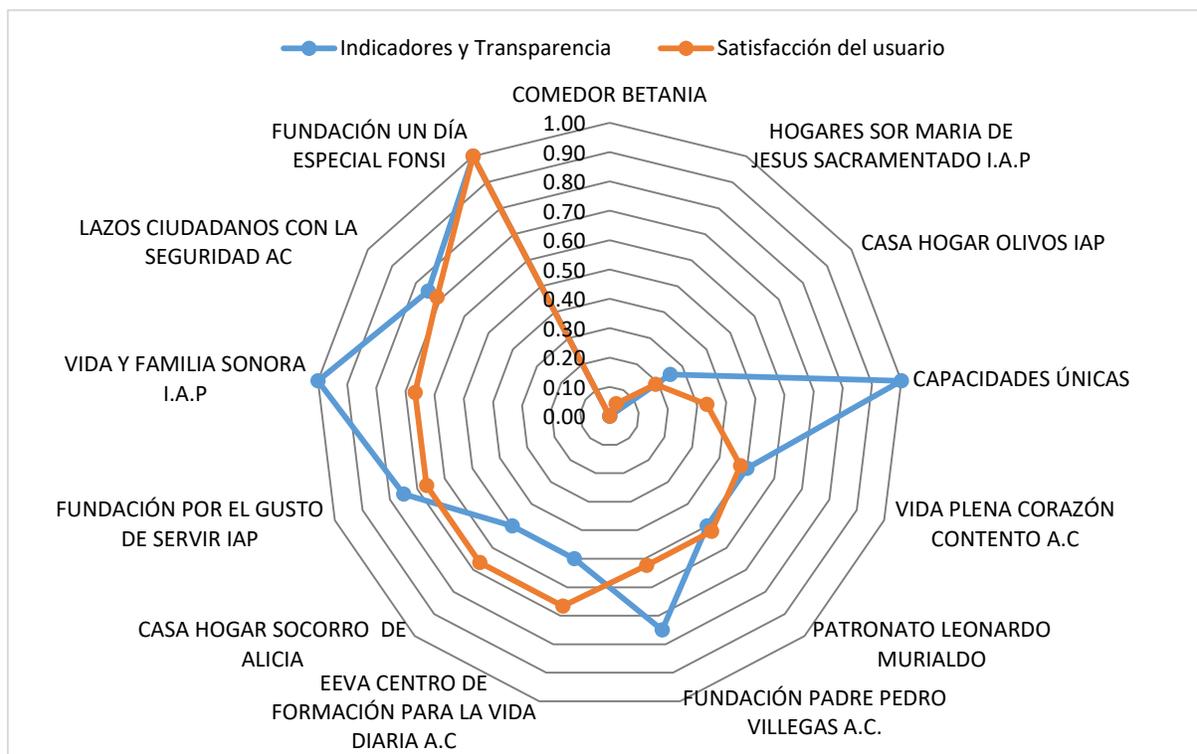
#### 5.4. Análisis de correlación entre las características de las OSC y la satisfacción de sus beneficiarios

En este apartado se utiliza el coeficiente de correlación de Spearman con la finalidad de explorar la relación entre las dimensiones del inventario organizacional basado en Vázquez et al. (2011) y la encuesta de percepción de satisfacción de los usuarios de OSC. Tanto para las dimensiones, como para las percepciones de los usuarios, se obtuvieron valores únicos, similares a índices, a partir de la suma de los valores de respuesta a los reactivos de cada dimensión y su posterior normalización en una escala de 0 a 1 para permitir la comparación entre el puntaje de cada dimensión con el puntaje de la satisfacción del usuario de dicha ONG. Lo anterior tiene la finalidad de comprender cómo la formalidad por dimensión (variable independiente) se relaciona con la satisfacción percibida por el usuario (variable dependiente). Para contar con una representación visual de estas relaciones se utilizó una gráfica radial donde se muestra cómo estas dos variables se vinculan.

##### 5.4.1. Dimensión de Indicadores y Transparencia en relación con la satisfacción de los usuarios

A partir de la Figura 13 y el Coeficiente de Correlación de Spearman, se puede señalar que existe una correlación fuerte, positiva y estadísticamente significativa entre el puntaje de la dimensión de indicadores y transparencia y el puntaje que indica la satisfacción del usuario.

Figura 13. Satisfacción del Usuario e Indicadores y Transparencia



Fuente: Elaboración propia.

|   |        |
|---|--------|
| Coefficiente de Correlación de Spearman | 0.655* |
| Significancia                           | 0.015  |

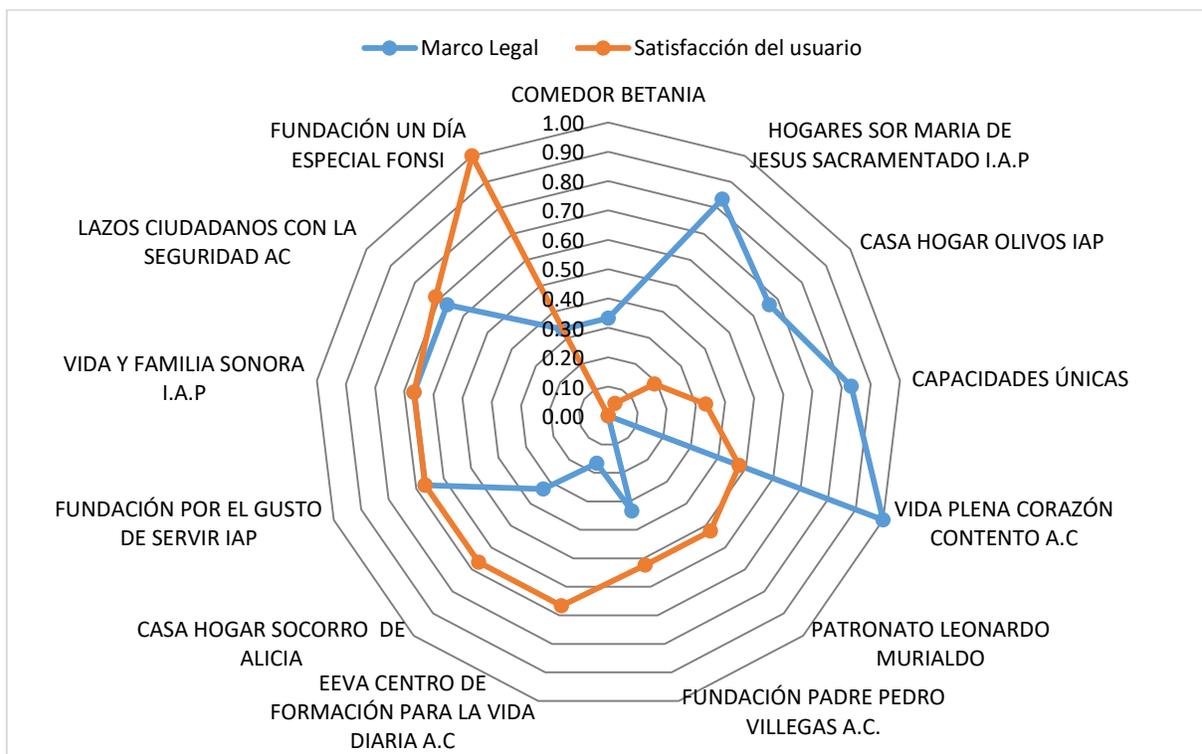
\* La correlación es significativa en el nivel  $p < 0.05$ .

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.2. Dimensión de Marco Legal en relación con la satisfacción de los usuarios

En cuanto a la relación entre la dimensión de marco legal y la satisfacción reportada por los beneficiarios, se obtuvo que la correlación es negativa y pequeña (apenas -0.308). Esto indica que un mayor nivel de formalidad legal se asocia con menores niveles de satisfacción de los usuarios, pero la relación no es significativa estadísticamente hablando.

Figura 14. Satisfacción del Usuario y Marco Legal



Fuente: Elaboración propia.

|  |        |
|--|--------|
| Coeficiente de Correlación de Spearman | -0.308 |
| Significancia                          | 0.307  |

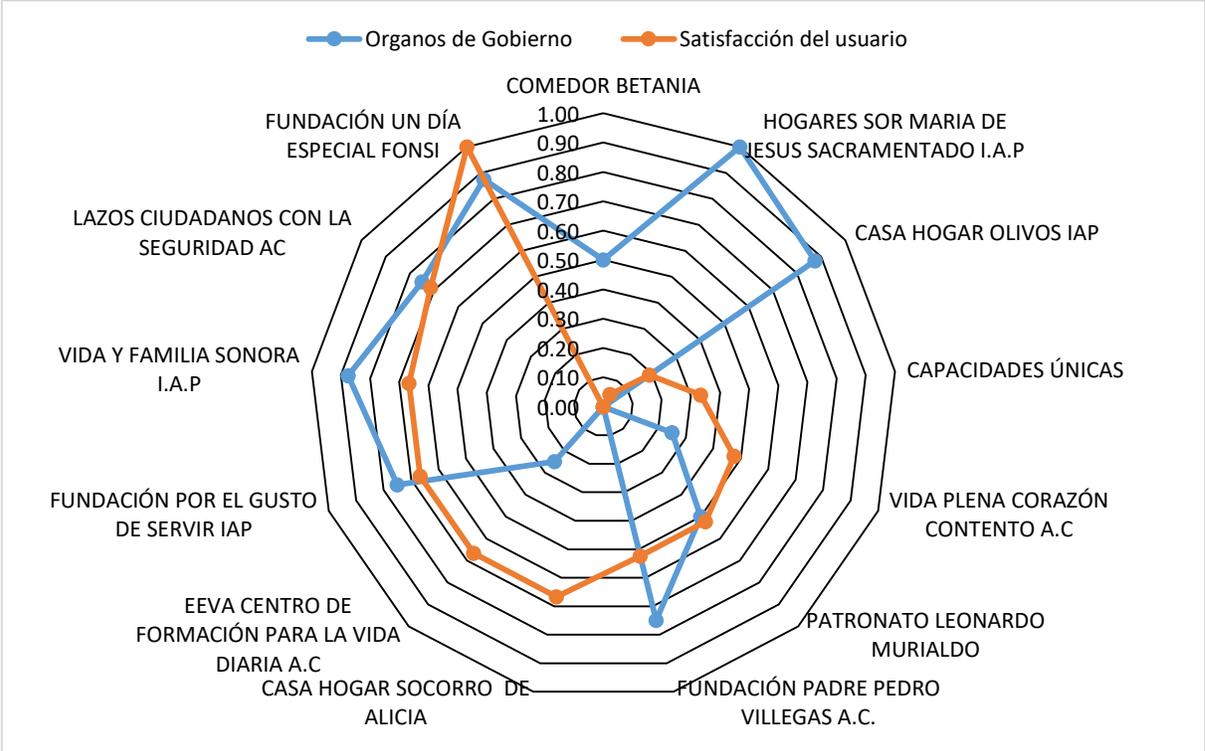
Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.3. Dimensión Órganos de Gobierno en relación con la satisfacción de los usuarios.

Respecto a la relación entre la dimensión de Órganos de Gobierno y la satisfacción reportada por los beneficiarios, como se observa en la Figura 15, se obtuvo que la correlación es pequeña (apenas 0.033). Esto indica que hay una asociación débil entre la

formalidad en los Órganos de Gobierno y la satisfacción de los usuarios, además la relación no es significativa estadísticamente hablando.

Figura 15. Satisfacción del usuario y Órganos de Gobierno



Fuente: Elaboración Propia

|  |      |
|--|------|
| Coeficiente de Correlación de Spearman | .033 |
| Significancia                          | .916 |

Fuente: Elaboración propia.

5.4.4. Dimensión Pensamiento Estratégico en relación con la satisfacción de los usuarios

En cuanto a la relación entre la dimensión de Pensamiento Estratégico y la satisfacción reportada por los beneficiarios, como se observa en la Figura 16 y en el coeficiente de correlación, ésta es negativa y muy pequeña (apenas 0.083). Esto indica que hay una

asociación débil entre los puntajes estandarizados de Pensamiento Estratégico y los de la satisfacción de los usuarios, además la relación no es significativa estadísticamente.

Figura 16. Satisfacción del usuario y Pensamiento Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

|   |      |
|---|------|
| Coefficiente de Correlación de Spearman | .083 |
| Significancia                           | .787 |

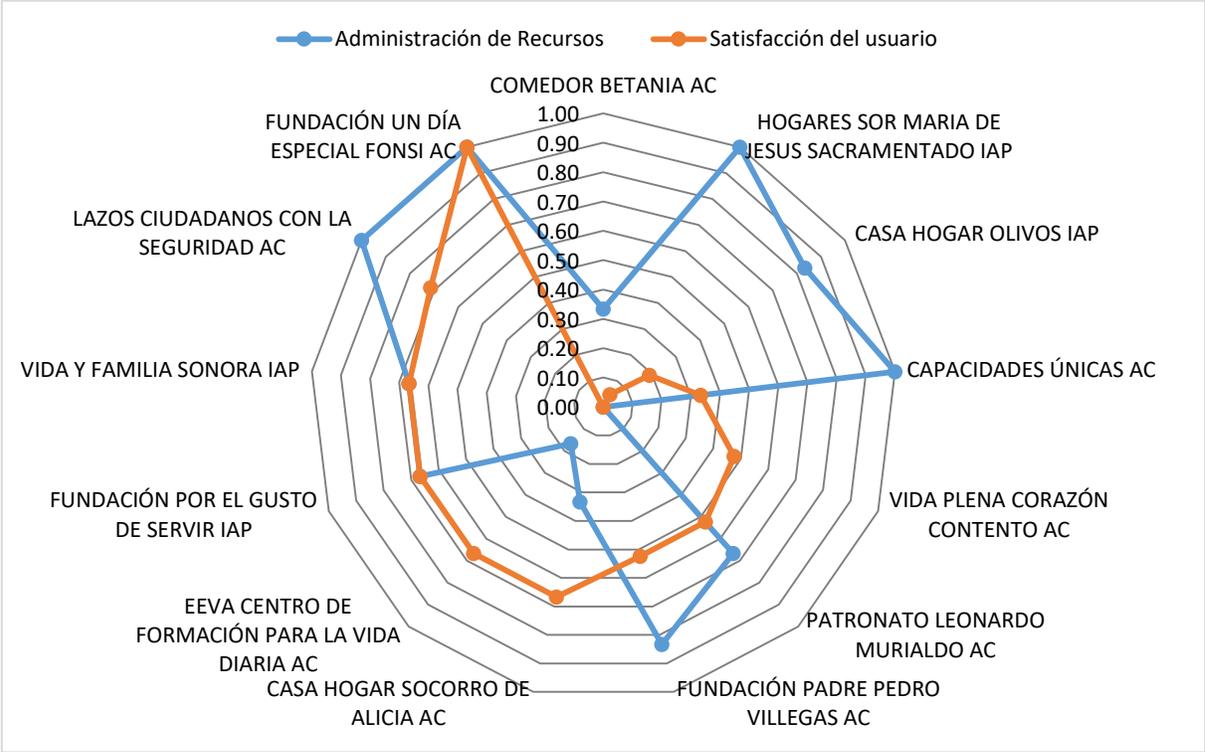
Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.5. Dimensión Administración de Recursos en relación con la satisfacción de los usuarios

Respecto a la relación entre la dimensión de Administración de Recursos y la satisfacción reportada por los beneficiarios, se obtuvo que la correlación es negativa y pequeña (apenas

0.080). Esto indica que hay una asociación débil entre la formalidad en la Administración de Recursos y la satisfacción de los usuarios, además la relación no es significativa estadísticamente hablando.

Figura 17. Satisfacción del usuario y Administración de Recursos



Fuente: Elaboración propia.

|  |      |
|--|------|
| Coeficiente de Correlación de Spearman | .080 |
| Significancia                          | .795 |

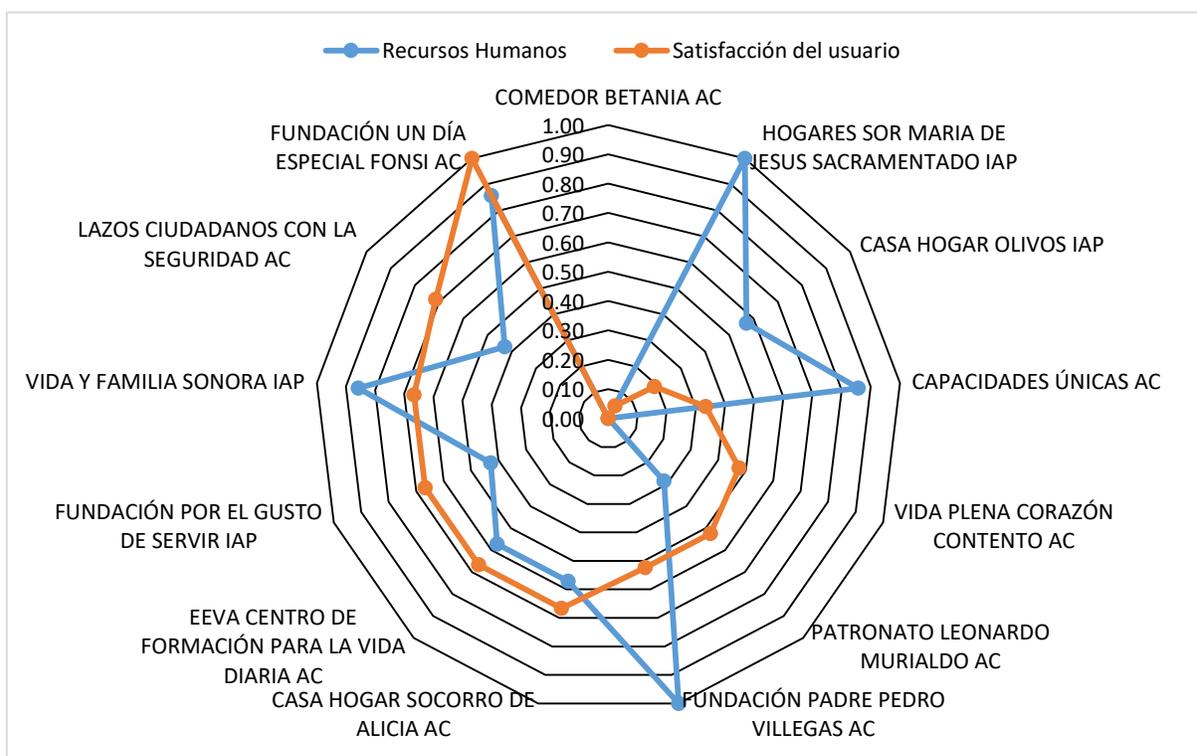
Fuente: Elaboración propia.

5.4.6. Dimensión de Recursos Humanos en relación con la satisfacción de los usuarios

En cuanto a la relación entre la dimensión de Recursos Humanos y la satisfacción reportada por los beneficiarios, se obtuvo que la correlación es positiva, aunque pequeña y no

significativa (apenas 0.076). Esto indica que hay una asociación débil entre la forma en que se gestionan los Recursos Humanos de las OSC y los niveles de satisfacción de sus usuarios.

Figura 18. Satisfacción del usuario y Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

|  |      |
|--|------|
| Coeficiente de Correlación de Spearman | .076 |
| Significancia                          | .804 |

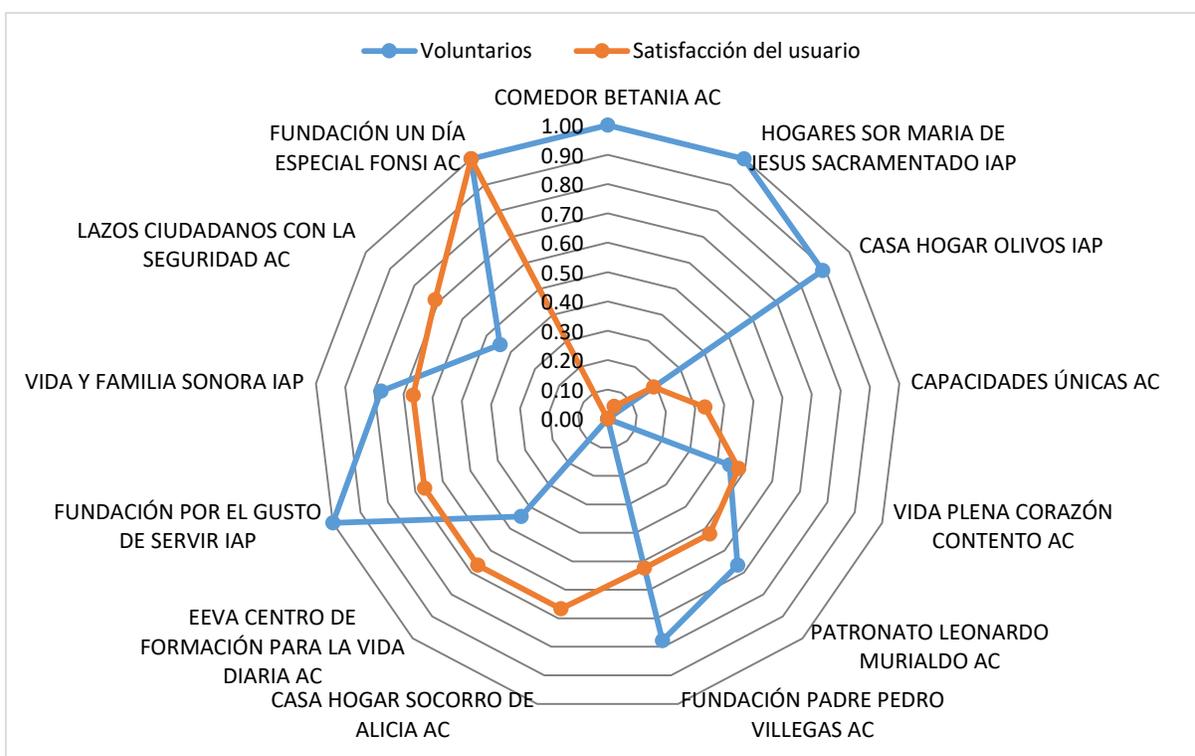
Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.7. Dimensión de Voluntarios en relación con la satisfacción de los usuarios

En cuanto a la relación entre la dimensión de Voluntarios y la satisfacción reportada por los beneficiarios, como puede verse en la Figura 19 y el coeficiente de correlación, se obtuvo

que ésta es negativa y pequeña (apenas  $-0.180$ ). Esto indica que un mayor nivel de formalización respecto al voluntariado se asocia con menores niveles de satisfacción de los usuarios, pero la relación no es significativa estadísticamente hablando.

Figura 19. Satisfacción del usuario y Voluntarios



Fuente: Elaboración propia.

|   |        |
|---|--------|
| Coefficiente de Correlación de Spearman | -0.180 |
| Significancia                           | .557   |

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.8. Dimensión de Comunicación y Visibilidad en relación con la satisfacción de los usuarios

En cuanto a la relación entre la dimensión de Comunicación y Visibilidad y la satisfacción reportada por los beneficiarios, se obtuvo que la correlación es negativa y pequeña (apenas -0.106). Esto indica que un mayor nivel de formalización en las estrategias de Comunicación y Visibilidad de la OSC se asocia con menores niveles de satisfacción de los usuarios, pero como en casi todas las variables anteriores, la relación no es significativa estadísticamente hablando.

Figura 20. Satisfacción del usuario y Comunicación y Visibilidad



Fuente: Elaboración propia.

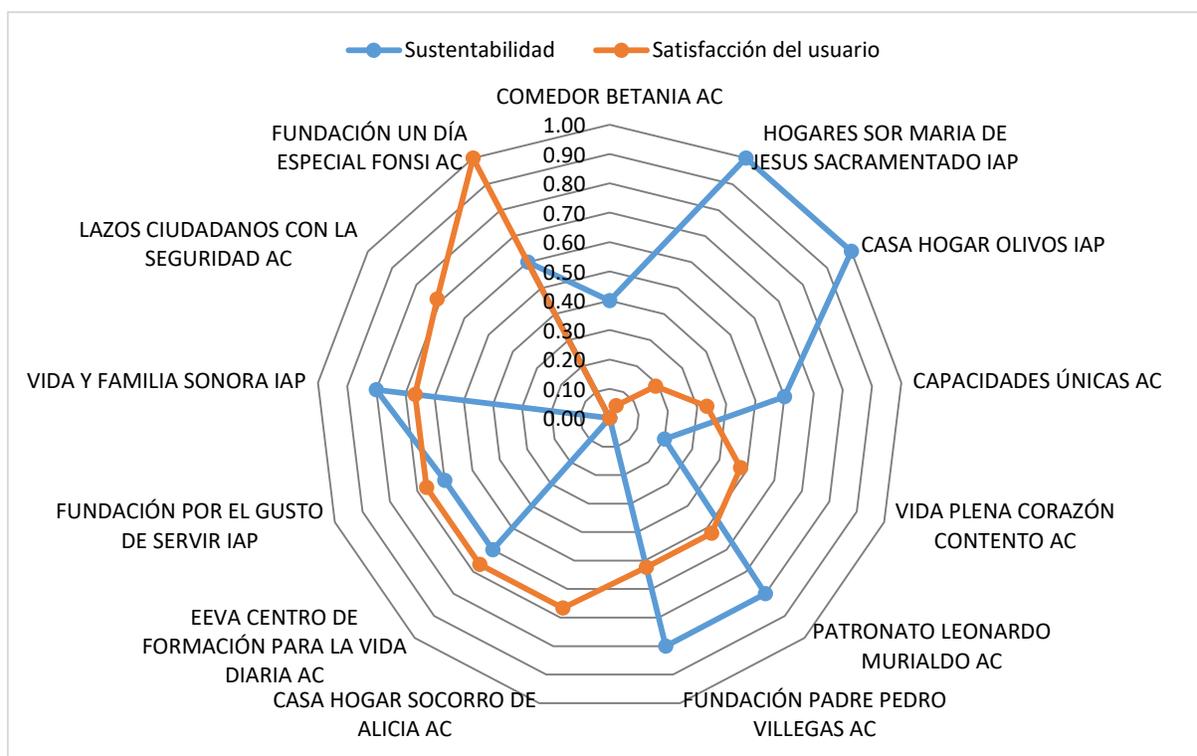
|   |        |
|---|--------|
| Coefficiente de Correlación de Spearman | -0.106 |
| Significancia                           | .731   |

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.9. Dimensión de Sustentabilidad en relación con la satisfacción de los usuarios

En cuanto a la relación entre la dimensión de Sustentabilidad y la satisfacción reportada por los beneficiarios, se obtuvo que la correlación es negativa y pequeña (apenas -0.367), y no significativa estadísticamente. Esto indica que un mayor nivel de formalización en cuanto a Sustentabilidad se asocia con menores niveles de satisfacción de los usuarios.

Figura 21. Satisfacción del usuario y Sustentabilidad



Fuente: Elaboración propia.

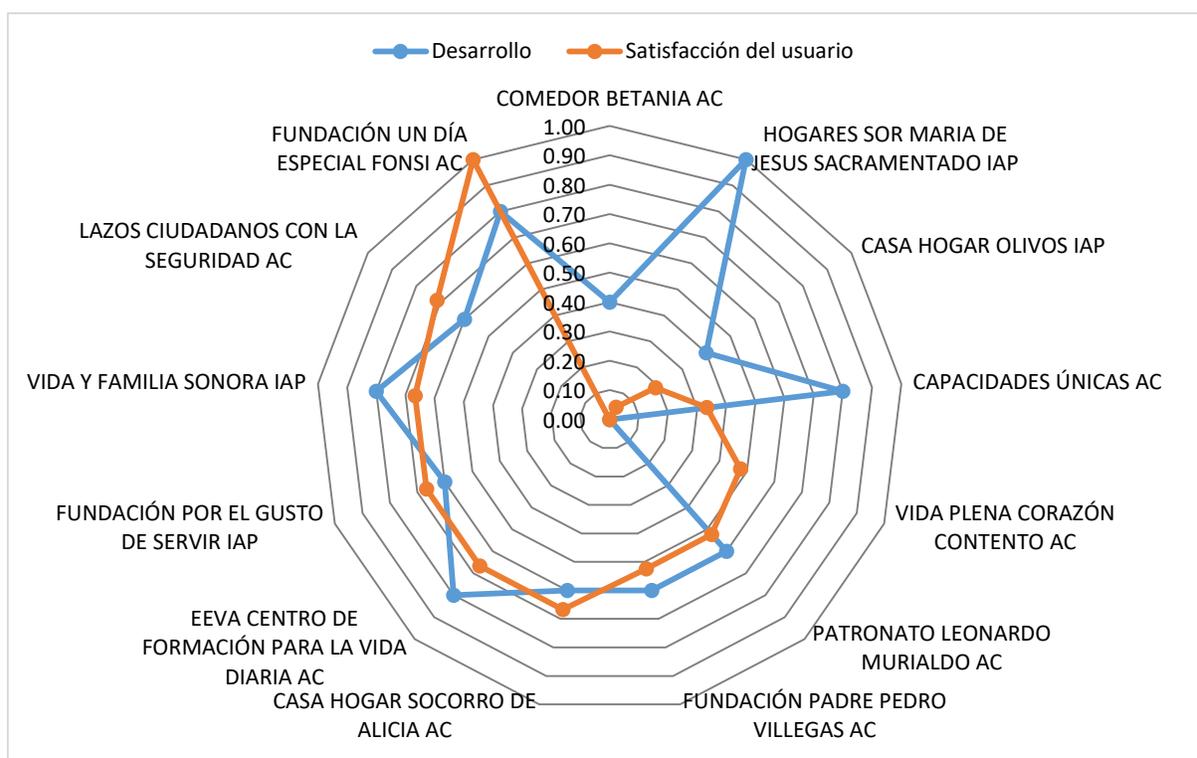
|   |        |
|---|--------|
| Coefficiente de Correlación de Spearman | -0.367 |
| Significancia                           | .218   |

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.10. Dimensión de Desarrollo en relación con la satisfacción de los usuarios

En cuanto a la relación entre la dimensión de Sustentabilidad y la satisfacción reportada por los beneficiarios, se obtuvo que la correlación es positiva (aunque no significativa) y pequeña (apenas 0.268). Esto indica que hay una asociación débil entre los puntajes en la dimensión de Desarrollo y la satisfacción de los usuarios.

Figura 22. Satisfacción del usuario y Desarrollo



Fuente: Elaboración propia.

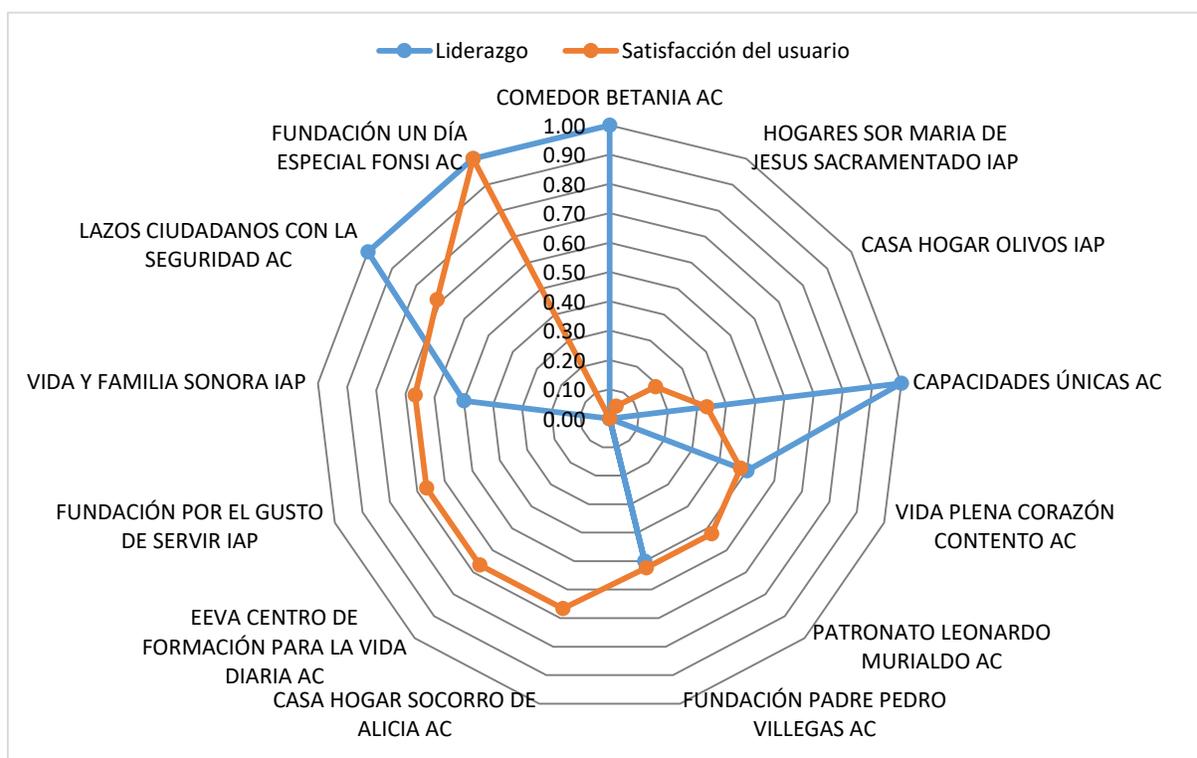
|   |      |
|---|------|
| Coefficiente de Correlación de Spearman | .268 |
| Significancia                           | .375 |

Fuente: Elaboración propia.

### 5.4.11. Dimensión de Liderazgo en relación con la satisfacción de los usuarios

En cuanto a la relación entre la dimensión de Liderazgo y la satisfacción reportada por los beneficiarios, se obtuvo que la correlación es negativa y pequeña (apenas 0.096). Esto indica que hay una asociación débil entre la formalidad en Liderazgo y la satisfacción de los usuarios, además la relación no es significativa estadísticamente hablando.

Figura 23. Satisfacción del usuario y Liderazgo



Fuente: Elaboración propia.

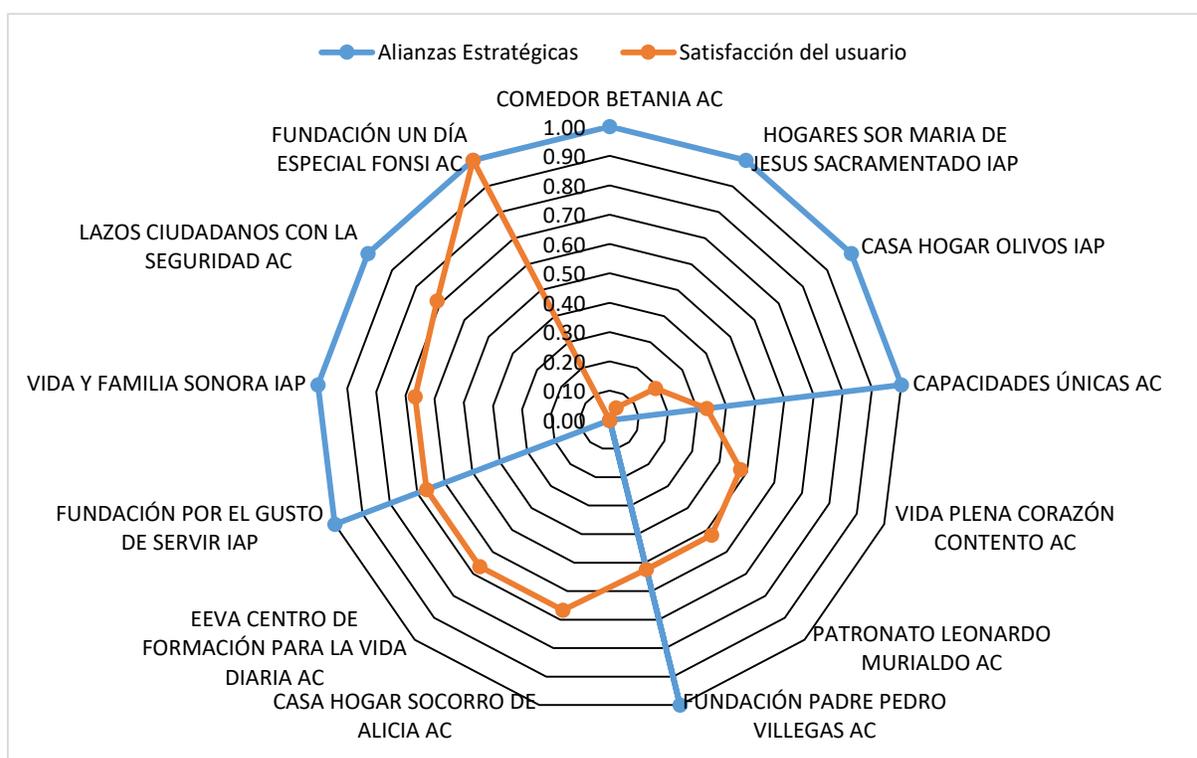
|   |      |
|---|------|
| Coefficiente de Correlación de Spearman | .096 |
| Significancia                           | .755 |

Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4.12. Dimensión de Alianzas Estratégicas en relación con la satisfacción de los usuarios

En cuanto a la relación entre la dimensión de Alianzas Estratégicas y la satisfacción reportada por los beneficiarios, se obtuvo que la correlación es negativa y pequeña (apenas 0.113), pero la relación no es significativa estadísticamente hablando. Esto indica que un mayor nivel de formalidad en el aspecto de Alianzas Estratégicas se asocia con menores niveles de satisfacción de los usuarios.

Figura 24. Satisfacción del usuario y Alianzas Estratégicas



Fuente: Elaboración propia.

|   |       |
|---|-------|
| Coefficiente de Correlación de Spearman | -.113 |
| Significancia                           | .713  |

Fuente: Elaboración propia.

## 5.5. Narrativas y experiencias de OSC en la aplicación de sus servicios, en el marco de la cancelación de “Peso por Peso” y la pandemia por Covid-19

La cancelación del programa “Peso por Peso” y la pandemia por Covid -19 influyeron de manera diferenciada en cada una de las OSC que participaron en todo el programa “Peso por Peso”. Al igual que la pandemia trajo cambios significativos en la operatividad de las OSC en general. Como una manera de complementar el conocimiento de los pormenores en la ejecución de sus actividades, se entrevistó a dos OSC que permanecieron en funciones y que presentaron dos experiencias distintas ante los dos acontecimientos coyunturales.

El primer participante fue EEVA Centro de formación para la vida Diaria A.C. cuyo representante fue la directora Administrativa la Lic. Dora Angélica Guzmán Alegría. Cuya actividad principal es la formación psicopedagógica y atención a personas con discapacidad.

El segundo participante fue Hogares Sor María de Jesús Sacramentado I.A.P. la cual es una OSC dedicada a la atención y resguardo de adultos mayores. La entrevista estuvo dirigida a la Sra. Olivia Salcedo Uribe quien ostenta el cargo de Dirección Operativa en la institución.

### 5.5.1. Primera Entrevista.

Nombre de Institución: EEVA Centro de Formación para la Vida Diaria A.C.

Nombre de informante: Lic. Dora Angélica Guadalupe Guzmán Alegría

Cargo: Dirección Administrativa

Fecha: 24 de febrero del 2022

La entrevistada reporta participar en el programa “Peso por Peso” desde el 2018, siendo beneficiada por cuatro ocasiones. Refiere que su experiencia en la gestión del acceso al programa fue en sus inicios satisfactorio. Conforme fueron pasando los años, la FDMS también buscó cómo profesionalizar sus procesos, de modo que empezó a complicarse bastante; sin embargo, la necesidad que como asociación se tiene de recibir el recurso y de ser incluidos en el programa, pues hizo también ajustarse al nivel que requerían. Se llevó a cabo el proyecto, pero al final fue bastante complicado tecnológicamente hablando. Esta institución nunca fue rechazada en sus proyectos.

Se considera necesaria la colaboración conjunta entre OSC y el gobierno en la medida en que cada asociación civil atiende a una necesidad en específico, en este caso se brinda atención integral a personas con discapacidad intelectual. Se requiere mucho del apoyo en virtud de que es una asociación civil sin fines de lucro y el trabajo realizado va dirigido a personas vulnerables, familias de muy escasos recursos.

La relación entre la FDMS y EEVA ha evolucionado tremendamente; sin embargo, ha tratado de apegarse siempre a lo que la FDMS solicita. El programa “Peso por Peso”, “contribuyó a la profesionalización de EEVA en la medida en que dio orden para desarrollar mecanismos de transparencia que no se tenía anteriormente y fueron ‘llevando de la mano’” a EEVA para llevar a cabo el proyecto y tener la documentación necesaria.

La capacitación consistió en reuniones por grupos en las instalaciones de la FDMS y se explicaba la forma en cómo debían prepararse los informes, la forma en cómo debía ser llenada toda la documentación. Una vez que ya se presenta lo de la pandemia, la capacitación fue mediante reuniones virtuales que se tuvieron con personal de la misma

Fundación, siempre todos con muy buena actitud de servicio, siempre con la mejor de las actitudes para aclarar dudas y para guiar en todo el proceso.

Respecto a la evolución del programa y el ajuste a tales cambios por parte de EEVA se sabe que “Peso por Peso” ya tiene años de ser implementado; sin embargo, a partir de 2016 cuando la FDMS lo asume, se observó que se aprendía de las experiencias. En particular los cambios fueron considerados necesarios. Respecto a la pandemia, no se considera que la FDMS haya tenido alguna afectación ya que las asesorías y reuniones se llevaron a cabo en modalidad virtual y los recursos ya estaban presupuestados y aprobados con un año de anticipación. A EEVA sí le afectó la pandemia, debido a que el proyecto estaba íntimamente ligado con el objeto social de esta asociación. Esto se tradujo en: a) la disminución de la calidad de la atención brindada, b) se dejó de atender al 100 % de la matrícula y c) hubo efectos adversos del confinamiento sobre los beneficiarios.

Las causas de la cancelación del programa “Peso por Peso” de acuerdo con comunicados oficiales enviados por la propia FDMS confirmaron que fue por el cambio de administración en la gubernatura y la reestructuración del gobierno del estado. Se considera indispensable la reimplementación de este programa, considerando aspectos como las características singulares de cada institución al momento de establecer cambios y de exigir el cumplimiento de sus criterios de rendición de cuentas, en el sentido de que, en términos de profesionalización, aún falta mucho que hacer.

#### 5.5.2. Segunda Entrevista.

Nombre de Institución: Hogares Sor María de Jesús Sacramentado I.A.P.

Nombre de informante: Olivia Salcedo Uribe

Cargo: Dirección Operativa

Fecha: 01 de marzo del 2022

Se buscó aplicar a las convocatorias desde el 2010 por medio de DIF, procedimiento que era considerado sencillo. En el año 2017 hubo cambio de gobierno y se buscó la profesionalización de las OSC. Por parte de esta organización, dichos cambios se consideraron correctos, ya que permitía avanzar dejando evidencia, demostrando el impacto y la operación con los recursos financieros. Así cada año se incrementaron los requisitos hasta el 2021.

Esta organización ha sido beneficiaria desde hace 11 años. Se considera que el tener los requisitos administrativos en regla permite acceder a estos programas. Nunca ha sido rechazada la organización. La relación entre gobierno y OSC es primordial considerando la necesidad de la formación de cadenas de valor para resolver los problemas sociales del momento. Desde que inicio la FDMS, la atención a su parecer fue dispersa y particularmente se desfasaban los proyectos por retardo en el cumplimiento de los recursos. Consideran que, si los recursos se hubieran administrado en tiempo y forma, los resultados de los proyectos hubieran sido magníficos.

El programa “Peso por Peso” contribuyó en la institucionalización de la organización, mejorando los procesos debido a la falta de sistemas, proporcionaron capacitación para participar en la convocatoria y el uso de una plataforma donde se daban a

conocer los avances y los aspectos administrativos. Esta organización pertenece a una red de OSC y existe vinculación permanente con organizaciones de todo tipo.

La atención del programa “Peso por Peso”, a partir de la pandemia, se considera que fue en detrimento y al término de este, para el caso particular, llegó hasta el “terrorismo” en la entrega de resultados y en los temas administrativos. La pandemia trajo como consecuencia fortalecimiento institucional por parte de la organización ya que se reforzaron los criterios de cuidado y atención al adulto mayor beneficiario, el proyecto en general no sufrió cambios, por el contrario, se integraron más actividades.

En cuanto a la terminación de “Peso por Peso”, no es sorpresa su cancelación, ya que cada cambio de administración ocurre lo mismo; en la anterior administración se demoraron hasta tres años en concluir con la entrega de recursos. Sin embargo, la organización tiene que trabajar con el gobierno, sin el gobierno y, como lo ha hecho en ocasiones, hasta en contra de éste.

En el caso de la institución, claro que afectó la procuración de fondos, hubo recortes en los proyectos aprobados, sin duda. Sin embargo, se han sabido implementar estrategias para resolver la situación. Se considera necesario y hasta irresponsable por parte del gobierno haberlo terminado, ya que el gobierno no cuenta con los programas y las características del albergue.

Consideran fundamental adecuar aspectos como la puntualidad en la entrega de los recursos, ya que fue una iniciativa considerada “muy buena”; sin embargo, por parte del gobierno, se estima que existe un prejuicio en términos de transparencia. Sin embargo, en el caso particular de esta organización se tienen al día las declaraciones de impuestos y la

documentación que acredita que el manejo de los recursos ha sido responsable y transparente.

## Capítulo 6. Discusión y conclusiones

En este trabajo se analizaron las características de 13 OSC participantes en el programa “Peso por Peso”, el cual extendió apoyos a OSC de asistencia social y se llevó a cabo en la ciudad de Hermosillo, capital del estado de Sonora.

Estas 13 organizaciones son consideradas todas de asistencia social de acuerdo con los criterios establecidos por las Reglas de Operación del Programa “Peso por Peso” 2021, de la Fundación Dar Más, A.C. Sin embargo, el servicio que prestan es diverso, por ejemplo: a) asistencia y cuidado al adulto mayor, b) albergues para niños en condiciones de vulnerabilidad, c) comedores, d) asistencia, albergue y atención alimenticia a personas con familiares cuidadores de pacientes con cáncer, e) albergues a jóvenes estudiantes, etc.

En la revisión del estado del arte que fundamenta este trabajo se estableció que, en cuanto a la evolución de las denominadas OSC, OTS y ONG, son organizaciones que no persiguen un fin de lucro; es decir, no buscan generar riqueza, sino participar en la solución de necesidades sociales que el gobierno en turno no alcanza a resolver y para las que la iniciativa privada y el mercado no dan opciones accesibles para llevar estos beneficios a personas en condición de vulnerabilidad.

Se exploraron las características y estrategias que estas organizaciones implementan, sobre todo para subsistir y es pretensión de esta tesis también visibilizarlas. Se tomó como referencia: a) un inventario organizacional adaptado del estudio de Vázquez et al. (2011); b) una encuesta para indicar la percepción de satisfacción del servicio prestado por la OSC por parte de los usuarios o beneficiarios de sus servicios; y c) dos entrevistas semiestructuradas en dos OSC participantes en el programa. A partir de estos

datos, para responder las preguntas que guían la investigación de tesis, se realizaron análisis de estadística descriptiva, así como análisis de correlación para obtener el coeficiente de correlación de Spearman.

Respecto a lo que se deriva del análisis de las respuestas al inventario organizacional adaptado de Vázquez et al. (2011), en términos generales, para las 13 OSC se encontró que son organizaciones que antes de y durante su participación en el programa “Peso por Peso” procuraron estar al día con la documentación legal requerida para dar fe y certeza de su constitución y operación legal, en el marco de los criterios contables y legales aplicados en el país y en el estado de Sonora. Realizan los reportes requeridos y solicitados por las autoridades en términos de transparencia y procuran llevar a cabo su actualización ante el Directorio Nacional de Instituciones de Asistencia Social (DNIAS).

Algo que cobra relevancia respecto a los puntos anteriores es que el programa “Peso por Peso” tuvo excepciones al momento de aceptar a algunas OSC durante las convocatorias, ya que no todas las organizaciones tuvieron la documentación y los criterios solicitados por sus reglas de operación. Los pormenores y motivos se relacionan con acuerdos dentro de la fundación, que no son especificados formalmente.

Entre las OSC participantes, prácticamente la mitad no cuenta con la capacidad de emitir recibos deducibles de impuestos ante los donativos del sector privado. Lo cual implica que son organizaciones que buscan en muchos casos obtener sus recursos por méritos propios, realizando diversas actividades y contando con legítima y genuina generosidad por parte de la sociedad. Salvo una OSC, todas las que participaron en esta tesis refirieron que sus estatutos y documentos legales contaron con la colaboración y

asesoría de abogados y contadores, quienes asesoraron en el proceso del programa “Peso por Peso” y, de manera permanente, a sus organizaciones.

También se pudo apreciar que existe en algunos casos desconocimiento de aspectos operativos relacionados con los estados financieros y su difusión. Así como el conocimiento específico de los procesos de acreditación de documentos en términos burocráticos para cumplir en tiempo y forma con la documentación solicitada. Por lo general en las OSC se limitan a gestionar la documentación urgente de acuerdo con la ocasión.

La estructura de gobierno en las organizaciones se rige a partir de consejos directivos y patronatos, donde en el proceso de elección de los miembros es a partir de la apertura y sin distinciones de sexo, cultura, posición económica, discapacidad, experiencia y habilidades. Así mismo, en la mayoría de las organizaciones estudiadas en esta tesis, los y las informantes refirieron que el consejo directivo o los patronatos se involucran en las tareas para el servicio y la obtención de fondos para mantenerse y continuar con sus actividades. Los miembros del consejo o patronato por lo general no reciben retribución económica de la actividad de las organizaciones.

En la mayoría de los casos se observó que se pudieran hacer algunas mejoras en la organización, en cuanto a: a) la planeación estratégica de sus actividades, y b) la planeación de fondos para sostener dichas prácticas. Sin embargo, es importante también resaltar que el contexto actual y las circunstancias en las cuales opera cada organización es adversa en muchos casos, además de que su planeación estratégica tiende a ser a corto plazo y, en muchos casos, en el día a día. A pesar de ello, lograron generar reservas que les permitían

seguir funcionando, si algún apoyo se retiraba, como ocurrió con el programa “Peso por Peso”. Se considera importante resaltar que para algunas OSC es difícil mantenerse operando, en operación y muchas de ellas no lograron seguir funcionando, principalmente por el factor económico, como lo confirman otros estudios reportados en los antecedentes de este trabajo.

Los recursos tecnológicos con los que cuentan se traducen en sistemas contables que les permiten, además de los procesos administrativos, tener la capacidad de proporcionar información para mejorar sus procesos dependiendo de las actividades o servicios que ofrecen. Estos sistemas están al día con los criterios necesarios de acuerdo con el SAT, no obstante, no todo el personal está en condiciones de operar los sistemas. En cuanto a los aspectos referidos al gasto, las organizaciones refirieron que todo se mantiene bajo control de la persona designada para tal actividad.

En cuanto al recurso humano por lo general se utilizan estructuras jerárquicas donde existen patronatos y donde existen criterios y políticas institucionalizadas para la realización de sus actividades, sin embargo, se dificulta contar con personal de base o permanente, ya que los contratos son por tiempo determinado en la mayoría de los casos. En este sentido, se vuelve fundamental la participación del voluntariado. Las organizaciones tienen la opción de que el beneficiario pueda integrarse a estas actividades como voluntarios y por lo general lo hacen de manera solidaria sin remuneración, solo recibiendo aportaciones simbólicas y capacitación impartida por la propia organización para la mejora en la calidad del servicio que se brinda. También sirve este voluntariado para obtener la liberación del servicio o prácticas sociales obligatorias de estudiantes de

preparatoria o universidad, aspecto que demanda la atención de las OSC y que ha sido escasamente estudiado. Finalmente, el voluntariado ofrece una amplia aportación como recurso humano al momento de la obtención de recursos económicos, al participar en las actividades que las organizaciones realizan periódicamente para este fin.

En cuanto a su capacidad para dar a conocer los efectos y resultados de su labor, en general las OSC participantes refirieron contar con los medios para difundir tanto los resultados de sus servicios, como los mecanismos de transparencia de las donaciones; para ello, por lo general se utilizan los medios electrónicos como las redes sociales y páginas web de la propia organización; así como la atención individualizada por medio de informes en los centros de atención de cada organización. También se considera que sigue siendo importante dar visibilidad a su labor, sobre todo en estos tiempos donde pareciera que existe un distanciamiento entre el gobierno y las OSC.

En lo que respecta a mantenerse en funcionamiento y proyectar su labor hacia el futuro y crecer, refirieron que este es un tema fundamental, ya que dan a conocer la necesidad de innovar en las estrategias para la obtención de recursos y mecanismos para aprovechar los recursos y bienes que ya se tienen. También en la mitad de los casos presentados en esta tesis, los y las informantes refirieron que cobran cuotas de recuperación, que son recursos que obtienen algunas las organizaciones de manera simbólica para subsanar gastos inmediatos, tales como los pagos de servicios básicos de energía eléctrica, agua potable, renta, entre otros; sin embargo, esto es simbólico y no refleja el costo implícito del servicio que se brinda.

En términos generales, es propósito de las OSC crecer y extender sus beneficios a la mayor cantidad de beneficiarios que sea posible, dependiendo de las condiciones en las que se encuentre la organización. De acuerdo con ello, consideran siempre la necesidad de actualizarse en la mejora continua de la calidad de los servicios que se ofrecen. Las organizaciones participantes reportaron que cuentan con un estatus de reconocimiento por sus similares y afines, además de contar con trayectorias de varios años; es decir, no son movimientos sociales sin experiencia, en algunos de los casos han innovado en el desarrollo de sus programas y en sus métodos de proceder, contando incluso con certificaciones por organizaciones que avalan la calidad de sus servicios, los cuales de acuerdo con las OSC, permitirían coadyuvar con el gobierno para obtener mejores resultados. También extienden sus relaciones con otras OSC y organizaciones, tanto públicas como privadas, ampliando su cobertura y creando redes que mejoran la atención hacia el beneficiario.

De acuerdo con la percepción que tienen los beneficiarios de estos programas sobre las OSC, generalmente refieren valorar los servicios recibidos y promueven la necesidad de continuar con los beneficios brindados; así mismo, consideran plausible la mejora tanto en la infraestructura, en términos de las condiciones materiales en las que se encuentran, como en el servicio que reciben. En algunos casos, este servicio es particularmente especializado, por ejemplo, las OSC que abordan temas como el cuidado al adulto mayor y a personas con discapacidad.

En cuanto a las experiencias obtenidas a partir de las dos entrevistas semiestructuradas a EEVA Centro de Formación para la Vida Diaria A.C. y Hogares Sor María de Jesús Sacramento I.A.P, a reserva de sus marcadas diferencias y con las que

amablemente dieron a conocer los pormenores de su participación en el programa “Peso por Peso”, encontramos que al inicio de su participación en el programa se tornó difícil, sobre todo al afrontar el reto de salir de sus “zonas de confort” y profesionalizarse.

Estas OSC afrontaron el aprendizaje implícito y explícito que los criterios del programa demandaron para su cumplimiento y la obtención de recursos, ambos muy importantes para la ejecución de sus programas. Establecieron, además, la apertura para seguir colaborando con las instituciones del sector público y confirmaron su compromiso por continuar realizando su labor con la determinación y consistencia con las que lo han hecho desde hace años. Afirmaron que se ha invertido ya mucho tiempo y esfuerzo en la elaboración de sus programas y metodologías, así como su capacitación, lo cual consideran bienes que el gobierno debería aprovechar, en lugar de iniciar programas con buenas intenciones, pero que, sin embargo, a la larga son temporales y poco efectivos.

Respecto a la vinculación entre el grado de formalidad institucional y la percepción acerca del servicio prestado por las OSC a los beneficiarios, fue utilizado el coeficiente de correlación de Spearman, donde se encontró que solo en el caso de la dimensión de Indicadores y Transparencia existe una correlación fuerte, positiva y significativa, lo que implica que a mayor formalidad en los aspectos que componen esta dimensión (aspectos legales básicos de la conformación de la OSC y mecanismos de transparencia y rendición de cuentas), mejor es el puntaje promedio de satisfacción por parte de los usuarios. Esto indica una afirmación parcial respecto a los supuestos iniciales sobre la relación positiva entre altos puntajes en las dimensiones y altos puntajes de satisfacción del usuario. Sin embargo, en el resto de las dimensiones no se establecieron correlaciones fuertes, ni

estadísticamente significativas entre las dimensiones y la satisfacción por parte de los usuarios. Se discutirán los pormenores de esto más adelante en este capítulo, cuando se presenten los alcances y limitaciones.

Respecto a las diferencias y similitudes entre esta tesis y el estudio realizado por Vázquez et al. (2011), encontramos que ambos mantienen como propósito conocer el estado en el que se encuentran las OSC en conformidad con las dimensiones que se describen y se presentan en el cuestionario y la estrategia para obtener los datos. Así también, ambos estudios presentaron dificultad para contactar a las OSC, ya que en algunos casos no fueron localizables los responsables de estas organizaciones.

Sin embargo, las diferencias en cuanto a su aplicación son notables, por ejemplo: a) el número de OSC participantes en el estudio es muy distinto, 149 OSC en Vázquez et al. (2011) respecto a las 13 OSC en esta tesis; b) para este estudio se abordaron solo OSC vinculadas al criterio de ser de asistencia social y participar en el marco del programa “Peso por Peso”, mientras que Vázquez et al. (2011) no consideraron ese criterio, ampliando más la diversidad de las OSC; c) en Vázquez et al. (2011) participaron organizaciones que están ubicadas en el municipio de Cajeme, Sonora, en esta tesis sólo se contempló la ciudad de Hermosillo y, para finalizar, d) el estudio tomado como referencia fue realizado hace más de una década con respecto al presente trabajo, donde cabe la posibilidad de que los datos presentados en el estudio de Vázquez et al. (2011) ya no sean actuales, ni las OSC vigentes.

En cuanto a los resultados en las características de las OSC, encontramos similitudes; por ejemplo: a) que ambos estudios reportan que las OSC se han convertido en medios para la prestación de servicios sociales y ejecución de programas como

complemento a la acción del gobierno, b) que las OSC ofrece soluciones innovadoras que dan respuesta a diversos problemas públicos, y c) en algunos casos las OSC, por sus condiciones diversas (muchas veces financieras), pasan a tener estatus de inactivas.

Ambas investigaciones dan a conocer que las OSC no deben quedar al margen de procesos administrativos eficientes y que la buena práctica administrativa no es suficiente para incrementar las finanzas, sino que es importante la continua capacitación, adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, así como impulsar la visibilidad de las actividades de los voluntarios. Es decir, continuar con procesos de profesionalización.

#### 6.1. Conclusiones

Entre las principales limitaciones de esta tesis encontramos el tamaño del grupo de OSC participantes, pues fue de 13 OSC del total de 38 OSC de asistencia social para el caso del cuestionario y 13 personas para la encuesta; es decir, una persona por cada OSC, a consecuencia de la baja disponibilidad y acceso al resto de OSC. Estas limitaciones se debieron, en parte, a que algunas OSC decidieron no participar y otras ya no se encontraban activas en el domicilio donde se anunciaron. Otro factor que dificultó el acceso fueron las medidas de higiene y control por la enfermedad de Covid- 19 y el efecto que se reflejaba en la población disponible. Estas limitaciones probablemente afectaron la significancia en los análisis estadísticos para el coeficiente correlación y para probar relaciones entre aspectos del funcionamiento organizacional y el nivel de satisfacción del usuario. Sin embargo, esta tesis podría iluminar investigaciones futuras que puedan usar un enfoque metodológico similar, pero con muestras más amplias y preferentemente aleatorias.

Otra limitación fue el carácter descriptivo del análisis. Aunque se avanzó en el análisis de correlaciones entre características organizacionales y sus efectos en términos de la satisfacción de los usuarios, un análisis más profundo enfocado en los factores que explican la permanencia y desarrollo profesional de estas OSC aún está pendiente para Sonora y México. Existe escasez de estudios con el enfoque de análisis en la profesionalización a las OSC, se considera que es un tema de investigación que local y nacionalmente debe ser más y mejor abordado desde la parte conceptual hasta la parte operativa.

En relación con el punto anterior, una limitación adicional del estudio se refiere a la diversidad de ámbitos de práctica de las OSC dentro de la delimitación de asistencia social que determina y tipifica el programa “Peso por Peso”, lo cual obliga a que los análisis sobre las OSC, para ser más efectivos, deban centrarse en los perfiles particulares de cada subsector organizacional o área de trabajo de cada organización. Finalmente, en 2021, a mediados del mes de agosto, se dio a conocer la culminación del programa “Peso por Peso” formalizándose hasta el mes de noviembre. Esto devino en la limitación para el tesista en la atención y acceso a información de la “Fundación Dar Más, A.C.” la cual fue disuelta.

Con base en los resultados obtenidos y el análisis exploratorio elaborado, se considera que los datos obtenidos no son concluyentes a consecuencia de las limitaciones que en este estudio acontecieron de manera coyuntural, vinculados a la cancelación del programa “Peso por Peso” y la pandemia por Covid-19. Sin embargo, a pesar de lo anterior, se aprecia que el grupo de 13 OSC en Hermosillo Sonora que participaron en esta tesis, tomando en cuenta su variabilidad en su parte operativa, estrategias y características en

general, presentan aspectos que comparten, tales como: a) consideran que la profesionalización en sus procesos administrativos y operativos mejoraron con la colaboración con programas estatales y con la vinculación con el sector privado; b) las OSC participantes consideran que la colaboración conjunta entre los tres sectores los fortalece institucionalmente; y c) mantienen apertura a trabajar de manera conjunta, a pesar de estar en una situación adversa ideológicamente hablando con el actual gobierno.

Estas organizaciones a lo largo de su desarrollo como instituciones han contado con la experiencia del cambio ideológico y político, sabiéndose adaptar para permanecer brindando sus servicios. La cancelación del programa “Peso por Peso”, a pesar de ocasionar inconformidad y dificultades con sus actividades, no es ni será la condicionante para evitar continuar con su propósito, lo cual es congruente con su historia. Sin embargo, no fue así en muchos casos con la agravante de la pandemia que terminó por afectar a las otras 25 OSC a las cuales no se tuvo acceso.

En cuanto a la percepción por parte de los usuarios de los servicios prestados por el grupo de 13 OSC de asistencia social participantes, encontramos que, en general, existe una buena aceptación de estas OSC que, de alguna manera, los auxilian en sus momentos de desesperación, pese a ello, no todo en las organizaciones es bien visto por los usuarios, como es en particular el tema de los controles de higiene en algunos casos; lo que pudiera ser circunstancial, sobre todo por la relevancia de los cuidados para no contraer Covid-19.

En cuanto a la relación entre mayor formalidad en las dimensiones vinculadas al cuestionario de Vázquez et al. (2011) y la percepción por parte del usuario acerca de sus servicios, se pudo notar que mejorar los aspectos formales de la institución como contar

con los registros ante las instituciones gubernamentales y estar al día con sus registros fiscales, hace que los perciban mejor; sin embargo no existe evidencia concluyente a partir de las correlaciones para determinar el resto de dimensiones; por ejemplo, el caso del voluntariado, donde se esperaría que a mayor calidad del voluntariado, mayor satisfacción, lo cual no necesariamente ocurre de acuerdo a los datos obtenidos hasta el momento.

Por otra parte, entre las principales aportaciones de la presente investigación se encuentran las siguientes: en primer lugar, dar visibilidad a las 13 OSC desde la perspectiva académica, analizando sus características y potenciales condiciones de profesionalización. El trabajo además reporta la situación de las OSC en un momento coyuntural; por un lado, la pandemia derivada de la enfermedad Covid-19 que no sólo trajo pérdidas humanas, sino que causó efectos importantes en la dinámica de las OSC y, en este caso, la culminación del programa “Peso por Peso”, que se había mantenido vigente proporcionando la oportunidad de mantener una relación de colaboración entre las OSC y el gobierno, por medio de apoyos y beneficios hacia usuarios inmersos en el programa. Al incluir al menos dos entrevistas semiestructuradas con informantes del sector de OSC, se proporcionó un medio para la expresión de estas organizaciones respecto a su participación en un programa de gobierno que quedó inconcluso y que afectó de una u otra manera su propia actividad y desarrollo. También permitió conocer la manera en que afrontan el reto de seguir aportando beneficios a sus usuarios, a pesar de los recortes presupuestarios.

En un sentido más académico, la tesis identifica y propone algunos aspectos para abonar en la mejora continua de las OSC, proporcionando herramientas de diagnóstico y una perspectiva diversa de los retos que las OSC enfrentan en el municipio de Hermosillo

Sonora. También contribuye en alentar la investigación de las OSC como un sector importante de cambio social. Proporciona una visión de la relación entre las OSC y el gobierno en términos de colaboración y efectos en la solución de necesidades sociales, sobre todo a personas en condiciones de vulnerabilidad; y, finalmente, proporciona un medio para conocer la perspectiva de los usuarios y su grado de satisfacción e inquietudes al afrontar necesidades que afectan su calidad de vida.

Con base en la información obtenida a partir de la información disponible en el estado del arte y específicamente con los elementos metodológicos y métricos desarrollados, podemos concluir que las OSC son unas organizaciones con fines diversos que mantienen especificidad en sus procesos de mejora e intervención en el ámbito social de desempeño y en las actividades concretas que realizan. Con el paso del tiempo han sido capaces de innovar en sus métodos de intervención y ser creativas en las maneras de adquisición de recursos para subsistir.

En cuanto a su relación con programas gubernamentales, sobre todo cuando hay incentivos de por medio, las OSC extienden puentes de colaboración, los cuales idealmente deberían ser permanentes, cumpliendo con los requisitos de transparencia pertinentes. Sin embargo, esta duración está generalmente vinculada a cambios de régimen gubernamental, como lo fue el programa “Peso por Peso”.

## 6.2.Recomendaciones

A la luz de lo anterior, se considera recomendable para el gobierno fortalecer las colaboraciones para aprovechar las grandes posibilidades que las OSC tienen para ofrecer

servicios a la ciudadanía en cuanto a su trayectoria, experiencia y recursos, consolidando relaciones democráticas que promuevan el desarrollo y el alcance de sus beneficios a las personas que más lo necesitan. Es deseable también mantener su autonomía en su estructura organizacional y evitar a toda costa su condicionamiento al régimen gubernamental en turno.

En lo que respecta a las OSC, es deseable continuar con sus propósitos de contribución a la solución de necesidades sociales y continuar con su profesionalización y formalidad, sobre todo en los aspectos que dan certeza y legalidad en el cumplimiento de sus obligaciones.

Para la ciudadanía es recomendable informarse sobre la amplia red de OSC que existen en la localidad, participar en las diversas actividades que realizan para mantener vigentes sus servicios y, en caso de necesitar algún recurso, acercarse a alguna OSC donde seguramente contarán con alguna red de apoyo.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar, R. (2006). *Las organizaciones de la sociedad civil en México: su evolución y principales retos*. (Tesis Doctoral). Recuperada de <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014753/014753.pdf>
- Ander-Egg E. (1995). *Diccionario del Trabajador Social*. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Diccionario-de-trabajo-social-Ander-Egg-Ezequiel.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo, Universidad Harvard e Instituto Municipal de Planeación Urbana y del Espacio Público IMPLAN. (2017). *Rethinking Hermosillo*. Recuperado de <https://hermosillocomovamos.org/index.php/2019/08/26/repensando-hermosillo-con-enfoque-humano-publicaciones-bid-harvard/>
- Betances, E. (2020). México: ¿El retorno del Estado desarrollista? *Artículo de Revista Global*. 16, no. 89. Recuperado de [https://latinamericanperspectives.com/wp-content/uploads/2020/01/Me%CC%81xico-%C2%BFEl-retorno-del-Estado-desarrollista\\_\\_Emelio-Betances\\_Jan-2020.pdf](https://latinamericanperspectives.com/wp-content/uploads/2020/01/Me%CC%81xico-%C2%BFEl-retorno-del-Estado-desarrollista__Emelio-Betances_Jan-2020.pdf).
- Blázquez, E. (2017). La asistencia social en México. Una mirada desde el SNDIF. *Ánfora*, 24(43), 189-212. Universidad Autónoma de Manizales. ISSN 0121-6538. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6186166>
- Brachet, V. (2010) Seguridad social y desigualdad, 1910-2010. en F, Cortez, O de Oliveira (coord.) *Los grandes problemas de México (181-206)*. México: Colegio de México. Recuperado de <https://2010.colmex.mx/16tomos/V.pdfm>
- Cadena Roa, J. y Puga C. (2005). Criterios para la evaluación del desempeño de las asociaciones. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLVII (193), 13-40. [Fecha de Consulta 18 de mayo de 2021]. ISSN: 0185-1918. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=42119302>
- Bustelo, E. (1998). *Política Social en un contexto de crisis: ¿Será que se puede?* Buenos Aires. UNICEF

- Caicedo, C. (2014) *Análisis del funcionamiento de los actores transnacionales de ayuda humanitaria y cooperación al desarrollo. Estudio de caso: el Club Rotario Internacional*. (Disertación de Licenciatura) Recuperado de:  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/7572/6.H03.001473.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Calvillo, M. (2014) Asistencialismo y Tercer Sector. Confrontaciones y similitudes. Eds. Kniffi, J. y Reutlinger, C. *Procesos participativos en el ámbito social*. (pp. 65-86). Madrid. Editorial Popular.
- Cámara de diputados. (2004). Ley de Asistencia Social del Estado de Sonora. Última reforma publicada en el *Diario Oficial de la Federación* 19-12-2014. Recuperado de  
<https://ism.sonora.gob.mx/images/ISM/Biblioteca/MarcoNormativo/normatividad/4LEYDEASISTENCIASOCIAL.pdf>
- Campillo, C. (2004). Las políticas foxistas de combate a la pobreza en México. *Perspectivas sociales* (Social Perspectives) ,6,1-14. Fecha de consulta: 3 de febrero de 2016. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5018853>
- Campos, J. (1995) *¿Qué hacemos con los pobres? La reiterada querrela por la Nación*. México: Editorial Aguilar
- Canto, M. (2004), "La disputa teórica sobre las organizaciones civiles". Un asunto político-ideológico", Jorge Cadena- Roa (Coord.), *Las organizaciones civiles mexicanas hoy* (pp,49-73) México: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades.
- Capacidades Únicas (CAPUN). (2021) Página Oficial. [Actualización de estado]. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/capun.ac/>
- Casa Hogar los Olivos I.A.P. (2021). Página Oficial. [Actualización de estado]. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/CasaHogarLosOlivosIap/>
- Cisneros, J. (2016). Caso Pedrés: Expediente abierto sobre corrupción en Sonora. *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/economia/2016/02/08/caso-padres-expediente-abierto-sobre-corrupcion-en->



- Diario Oficial de la Federación (DOF). (2014). Ley de Asistencia Social. Recuperada de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/270\\_191214.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/270_191214.pdf)
- Díaz, F. (2010). De PRONASOL a oportunidades: política social y persistencia de la pobreza en México. *BARATARIA. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, (11), 231-246. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322127621013>
- Dunn, E. (2008). Planning for Cost Effective Evaluation with Evaluability Assessment. United States Agency for International Development, Impact Assessment Primer Series. Recuperado de <http://bit.ly/2VauCQs>.
- EEVA, Centro de Formación para la Vida Diaria A.C. (2021). Página Oficial. [Actualización de estado]. Facebook]. Recuperado de <https://www.facebook.com/CentroEEva/>
- Encuesta Nacional de Salud y Nutrición. ENSANUT. (2020). Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2020 sobre Covid-19 Resultados Nacionales. Recuperado de <https://ensanut.insp.mx/encuestas/ensanutcontinua2020/doctos/informes/ensanutCovid19ResultadosNacionales.pdf>
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York, Estados Unidos: Free Press of Glencoe. Recuperado de <file:///C:/Users/ruben/Desktop/AFrameworkfortheComparativeAnalysisofOrganizations.pdf>
- Favela, A. Calvillo. Palma, I., Germán, B., Martínez, P. Monzón, O. y Mendiola, R. (2003). *Organizaciones civiles: una propuesta para lograr su consolidación*. Universidad Autónoma Metropolitana. México: Plaza y Valdez.
- Fletes, R. (2004). Asistencia social: alcances y limitaciones. *Revista de Estudios Jaliscienses* (55). Recuperado de [https://sistemadif.jalisco.gob.mx/apps/ceninf/centro\\_de\\_informacion/NINO\\_DE\\_Y\\_EN\\_LA\\_CALLE/asistencia\\_social\\_alcances\\_y\\_limitaciones\\_DR\\_RICARDO\\_FLETES\\_COLEGIO\\_DE\\_JALISCO.pdf](https://sistemadif.jalisco.gob.mx/apps/ceninf/centro_de_informacion/NINO_DE_Y_EN_LA_CALLE/asistencia_social_alcances_y_limitaciones_DR_RICARDO_FLETES_COLEGIO_DE_JALISCO.pdf)
- Fonseca, M., Sánchez, R. Galeano, H y García, D. (2020). El tercer sector y el espacio

- público no estatal como nueva forma de gobierno. El caso de las OSC de Puebla, México. *Univerciencia*, 53(18), 1-10. Recuperado de <http://revista.soyuo.mx/index.php/uc/article/view/128>
- Fuentes, P. (1996). “Las Organizaciones socio- voluntarias en el tercer sector”, en revista *de Estudios Sociales y Sociología Aplicada*, N62 (103) p.p. 253 – 262. Madrid: Cáritas española.
- Fundación Dar Mas para Sonora A.C. (2021). Organizaciones beneficiadas en la convocatoria del programa “Peso por Peso, 2021.
- Fundación Dar Más para Sonora A.C. (2021): *Reglas de Operación de programa Peso por Peso (S.F)* México. Recuperada de [http://web.difson.gob.mx/images/programas\\_sociales/peso\\_por\\_peso/REGLAS\\_DE\\_OPERACION.pdf](http://web.difson.gob.mx/images/programas_sociales/peso_por_peso/REGLAS_DE_OPERACION.pdf)
- Fundación Padre Villegas A.C. (2021). Página Oficial. [Actualización de Estado]. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/PadreVillegasFundacion/>
- Fundación Por el Gusto de Servir I.A. P. (2020). Historia. Recuperado de <http://www.fundacionporelgustodeservir.org/>
- Fundación un día especial Fonsi A.C. Página Oficial. (2021). [Actualización de Estado]. Facebook. Recuperada de [https://www.facebook.com/Fundacion-Un-dia-Especial-Fonsi-AC-207762592606398/about/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/Fundacion-Un-dia-Especial-Fonsi-AC-207762592606398/about/?ref=page_internal)
- Gramsci, A. (1979). Cuadernos Políticos. México. Editorial Era
- Guillén, H. (2013). México: de la sustitución de importaciones al nuevo modelo económico. *Comercio Exterior*, 63 (4), 34-60 Recuperado de: [http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/157/6/Mexico-de\\_la\\_sustitucion.pdf](http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/157/6/Mexico-de_la_sustitucion.pdf)
- Hernández, J. A., Herrera, F. y Chávez, C. (2015). Capacidades, liderazgos y estrategias de gestión de organizaciones de la sociedad civil en zonas rurales. *Contaduría y Administración*, 60(4), 817-835. doi: <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.07.001>

- Hinojosa, J. (2014). *Propuesta de Modelo de Evaluación para las Organizaciones de la Sociedad Civil*. (Tesis de maestría) Recuperado de [http://bibsrv.udem.edu.mx:8080/e-books/tesis/000085966\\_MHU.pdf](http://bibsrv.udem.edu.mx:8080/e-books/tesis/000085966_MHU.pdf)
- Hogares Sor María de Jesús Sacramentados I.A.P. (2021). Página Oficial. Recuperado de <https://tucasanueva.com.mx/vida-y-estilo/hogares-sor-maria-de-jesus-sacramentado-i-a-p/>
- Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA, Organización Mundial de la Salud OMS, Programa Mundial de Alimentos PMA y El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF. (2020). Versión resumida de El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2020. Transformación de los sistemas alimentarios para que promuevan dietas asequibles y saludables. Roma, FAO. doi <https://doi.org/10.4060/ca9699es>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2006). *Resultados definitivos del XII censo general de población y vivienda, 2000*. Recuperada de <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2000/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2006). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos en los Hogares*. Fecha de consulta: 14 de abril de 2018. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=10656>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). *Comunicado de prensa núm 33/21*. Recuperado de <https://lci.unison.mx/wp-content/uploads/2021/02/CPYV-2020-SONORA.pdf>
- Isunza, E. y Hevia, F. (2006), Relaciones sociedad civil-Estado en México. Un ensayo de interpretación, Cuadernos de la democratización, núm. 4, México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS), Universidad Veracruzana.
- Ixba, E. (2013). La creación del libro de texto gratuito en México (1959) y su impacto en la industria editorial de su tiempo: Autores y editoriales de ascendencia española. *Revista mexicana de investigación educativa*, 18(59), 1189-1211. Recuperado de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662013000400008&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662013000400008&lng=es&tlng=es).

- Jerez A. y M. Revilla (1997), “El Tercer Sector: una revisión introductoria a un concepto polisémico” en A. Jerez (Coord.) *¿Trabajo voluntario o participación?: Elementos para una sociología del Tercer Sector* (pp. 26-45). Madrid: Tecnos.
- Knight, A. (2010). La Revolución Mexicana: su dimensión económica, 1900- 1930. In S. K. Ficker (Ed.), *Historia económica general de México: de la colonia a nuestros días* (1st, reimpresión ed., pp. 473–500). El Colegio de México. doi <https://doi.org/10.2307/j.ctv47wf39.19>
- Korten, D. (1987). Third-generation NGO strategies: A key to people-centred development. *World Development*, 15 (pp 145-159). Recuperado de <https://www.sociedadnacion.cl/wp-content/uploads/2015/06/Korten-D.-1987.-Third-Generation-NGO-Strategies.-A-Key-to-person-centered-development.pdf>
- Lara, I. (8 de diciembre de 2018). “150 mil 992 ejecutados: la herencia de Peña”. *Aristegui Noticias*. Recuperado de: <https://aristeguinoticias.com/0412/mexico/150-mil-992-ejecutados-la-herencia-depena-reportaje-del-semanario-zeta/>
- Lazos Ciudadanos Con la Seguridad A.C. (2021). Página Oficial. Recuperado de <http://sonora.cesp.mx/lazos-ciudadanos-con-la-seguridad-a-c/>
- López Obrador, A. (2019) “Conferencia de prensa de AMLO del 13 de febrero”. *Notimex TV*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=wAY11iXJ7EQ>
- López, R, Ortega, I, & Sandoval, S. (2011). Sociedad Civil y combate a la pobreza: Impacto nutricional y económico de la intervención de Banco de Alimentos de Hermosillo en la comunidad de Pesqueira, Sonora, México. *Polis (Santiago)*, 10(30), 141-162. doi <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-65682011000300007>
- Lozano, A. (29 de mayo de 2017). Presentan fundación Dar Más Para Sonora. Recuperado de <https://www.elimparcial.com/sonora/sonora/Presentan-fundacion-Dar-Mas-Para-Sonora-20170529-0065.html>

- Martínez, C. (2020) ¿Esfera cívica mexicana recolonizada? La Sociedad Civil Organizada al viso del proyecto de la 4T. Recuperado de <https://www.transparenciaelectoral.org/wp-content/uploads/2020/08/El-Mexico-de-la-4T.pdf#page=47>.
- Medina, I. (1998). Estado benefactor y reforma del Estado. *Espiral*, IV (11), 23-45. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13841102>.
- Moreno P., Ortiz, C., & Marrufo E. (2004). "Veinticinco años de políticas de desarrollo social en México". *Revista Sociológica*, año 19, número 54, enero-abril. pp. 55-75. Recuperado de [https://www.google.com/search?ei=7h\\_rXM3hJMm7tgW10obYDA&q=Veinticinco+a%C3%B1os+de+pol%C3%ADticas+de+desarrollo+social+en+M%C3%A9xico&oq](https://www.google.com/search?ei=7h_rXM3hJMm7tgW10obYDA&q=Veinticinco+a%C3%B1os+de+pol%C3%ADticas+de+desarrollo+social+en+M%C3%A9xico&oq).
- Olvera, A. (2003). *Sociedad Civil, esfera pública y democratización en América Latina*. México, Universidad Veracruzana.
- Olvera, A. (1999). *La Sociedad Civil de la Teoría a la Realidad*. México DF. El Colegio de México
- Olvera, A. (2004), "Representaciones e ideologías de los organismos civiles en México: Crítica de la selectividad y rescate del sentido de la idea de Sociedad Civil", Jorge Cadena- Roa (coord.), *Las organizaciones civiles mexicanas hoy* (pp,23-48) México: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola FIDA, Organización Mundial de la Salud OMS, Programa Mundial de Alimentos PMA y El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF. (2020). Versión resumida de El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2020. Transformación de los sistemas alimentarios para que promuevan dietas asequibles y saludables. Roma, FAO. doi

- <https://doi.org/10.4060/ca9699es>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). Sitio web Mundial. Recuperado de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- Oropeza, A. (2019). *Análisis comparativo de la política social de los programas “oportunidades” y “prospera” durante los gobiernos de Felipe Calderón Hinojosa y Enrique Peña Nieto* (tesis de maestría). Recuperada de <http://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/868/OOAAGN03T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Patronato Centro Leonardo Murialdo A.C. (2021). Página Oficial. [Actualización de Estado]. Facebook. Recuperado de <https://www.facebook.com/PatronatoCLM/>
- Presidencia de la República, (2017). *Diario oficial de la federación acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación de PROSPERA Programa de Inclusión Social, para el ejercicio fiscal 2018*. Fecha de consulta: 21 de julio de 2018. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/285177/ROP\\_PROSPERA\\_2018\\_dof.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/285177/ROP_PROSPERA_2018_dof.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2019). Manual para evaluar el desempeño de las OSC en términos de Derechos Humanos, Desarrollo Sostenible e Inclusión Social. Disponible en: <https://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/manual-para-evaluar-el-desempeno-de-las-osc-.html>
- Pulido, G. (2017). Las tandas mexicanas claves acerca de la “reconstrucción nacional” y la esperanza, 1914-1920. *Antropología. Revista Interdisciplinaria del INAH*, (3), 32-41 Recuperado de <https://revistas.inah.gob.mx/index.php/antropologia/article/view/12983>
- Ramírez, M. (2011). Política social, identidad y ciudadanía: La asistencia social vista por quienes la reciben. *Identidades sociales y ciudadanía*, 5(10), 137- 165. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/crs/v5n10/v5n10a6.pdf>
- Ramírez, S. (2013). Voces y discursos del asociacionismo. De las ONG a las OSC. *Administración Y Organizaciones*, 16(31), 167-190. Recuperado de

- <https://rayo.xoc.uam.mx/index.php/Rayo/article/view/121>
- Rangel, L. y Amaro, R. (2020). Relación Estado-Iglesia y educación en México: vínculos problemáticos entre Estado educador, laicismo y querrela escolar. *El taller de la Historia*, 12(1), 28-52. Recuperado de <https://revistas.unicartagena.edu.co/index.php/eltallerdelahistoria/article/view/3201/2714>
- Real Academia Española RAE: *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed., [versión 23.4 en línea]. <<https://dle.rae.es>>
- Robles R., & Salinas, E, (2004). Balance de la Economía mexicana (1994-2003). *El Cotidiano*, 19(125),78-86. ISSN: 0186-1840. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32512510>
- Rodríguez, S. (2021). La lucha estudiantil contra el charrismo: El movimiento del 68 en México y el corporativismo. *Historia y problemas del siglo XX*, 12 (14) 164-182. Recuperado de <https://ojs.fhce.edu.uy/index.php/cont/article/view/1098>
- Rojas, G. (2005) La sociedad civil y tercer sector, perspectivas diferenciadas: nociones conceptuales para su identificación. *Werken*, (006), 5-22. ISSN:0717-5639. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/508/50800602.pdf>
- Secretaría de salud Pública (SSP). (2021). Informe epidemiológico Covid- 19, Sonora 2022. Recuperado de <http://www.saludsonora.gob.mx/>
- Solís, J. (2009). Industrialización por sustitución de importaciones en México, 1940-1982. *Tiempo Económico*, 4 (11), 61-72. ISSN: 1870-1434. Recuperado de. <http://tiempoeconomico.azc.uam.mx/wp-content/uploads/2017/07/11te5.pdf>
- Solórzano, M & Ramírez, N. (2011) Informe Final de Actividades Promasa Save The Children. Recuperado de <https://biblioteca-farmacia.usac.edu.gt/Tesis/EPSN572.pdf>
- Soto, A. (2016). Filosofía de las Leyes de Reforma. México. *Revista de la Facultad de Derecho de México*. 66 (265), 11-26 Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rfdm/article/view/59028>
- Uribe, M. (2011). Enfoques contemporáneos de política social en México. *Espiral*

- (Guadalajara), 18(52), 37-75. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-05652011000300002&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652011000300002&lng=es&tlng=es).
- Valckx, A. (2007). *Más que “callejeros”: discursos y prácticas en los programas del Sistema Municipal para el Desarrollo Integral de la Familia, Puebla y la Fundación Junto con los Niños (JUCONI)* (Trabajo de pregrado).  
Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lac/valckx\\_g\\_a/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lac/valckx_g_a/)
- Vallespín, F. (1996). “Sociedad civil y ‘crisis de la política”, *Isegoría*, 13: 39-58.  
Recuperado de  
[https://www.researchgate.net/publication/50223790\\_Sociedad\\_civil\\_y\\_crisis\\_de\\_la\\_politica/fulltext/0e5f73ccf0c4c08778fe4821/Sociedad-civil-y-crisis-de-la-politica.pdf](https://www.researchgate.net/publication/50223790_Sociedad_civil_y_crisis_de_la_politica/fulltext/0e5f73ccf0c4c08778fe4821/Sociedad-civil-y-crisis-de-la-politica.pdf)
- Vázquez, D., Ross, G. Ochoa B, Celaya, R., Valdez, D. (2011). *Situación actual de las Organizaciones de la Sociedad Civil con respecto a los Indicadores de Estructura, Institucionalidad y Transparencia en el municipio de Cajeme, Sonora, México*.  
Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-economico/lasorganizacionesdelasociedadcivil.pdf?ID=169>
- Vázquez, T. (2019). Busca Fundación Dar Más para Sonora que se integren más organizaciones civiles. *El imparcial*. Recuperado de  
<https://www.elimparcial.com/sonora/hermosillo/Busca-Fundacion-Dar-Mas-para-Sonora-que-se-integren-mas-organizaciones-civiles-20190924-0022.html>
- Verduzco, G. (2003). *Organizaciones no lucrativas: Visión de su trayectoria en México*. México. El Colegio de México, Centro de Estudios Sociológicos y Centro Mexicano para la Filantropía.
- Vida y Familia Sonora I.A.P. (2021) Página Oficial. Recuperado de  
<https://www.vifac.org/es>
- Windfuhr, M. (2003). Las ONG y el derecho a una alimentación adecuada. *El derecho a la alimentación, en la teoría y en la práctica*. 47-52. Recuperado de:  
<http://bvspers.paho.org/texcom/nutricion/pr22.pdf>

Anexos

**ANEXO A:**

**DIAGNÓSTICO DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL  
PARA LA ASISTENCIA SOCIAL EN EL MUNICIPIO DE HERMOSILLO  
SONORA.**

**Instrucciones: Marcar una x en el valor numérico de acuerdo con lo que acontece en**

## **la Organización**

**Instrucciones: Escribir sobre la línea los datos solicitados**

### **1. Generales**

1A. Nombre de la organización \_\_\_\_\_

1B. RFC \_\_\_\_\_

1C. Nombre del representante de la organización \_\_\_\_\_

1D. Dirección de la organización \_\_\_\_\_

1E. Teléfono de la organización \_\_\_\_\_

1F. Sitio Web \_\_\_\_\_

1G. Correo electrónico \_\_\_\_\_

¿En que zona de la ciudad habitan sus beneficiarios?

1H. Colonia 1: \_\_\_\_\_

1I. Colonia 2: \_\_\_\_\_

1J. Colonia 3: \_\_\_\_\_

¿En qué zonas de la ciudad trabaja principalmente su organización?

1K Principal: \_\_\_\_\_

1L Colonia 1: \_\_\_\_\_

1M Colonia 2: \_\_\_\_\_

1N Colonia 3: \_\_\_\_\_

**Instrucciones: Escribir con una (x) dentro del paréntesis de la respuesta que corresponda y, si es el caso, escribir sobre la línea la respuesta correspondiente.**

**2. Número de beneficiarios directos de la organización \_\_\_\_\_**

### **3. Beneficiarios a los que atiende**

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| A ( ) Niños                     | 1 ( ) Mujeres                               |
| B ( ) Jóvenes                   | 2 ( ) Hombres                               |
| C ( ) Adultos                   | 3 ( ) No binario o personas de la comunidad |
| D ( ) Adultos mayores           | LGBT+                                       |
| E ( ) Otro – Especifique: _____ |   |

### **4. Origen de fundación de la organización**

A ( ) Actividad individual del fundador

B ( ) Unión de varias organizaciones

C ( ) Separación de otra organización

D ( ) Iglesia

E ( ) Otro (especifique) \_\_\_\_\_

### **5. Años en operación (antigüedad)**

A ( ) 0-1

B ( ) 1-3

C ( ) 3-6

D ( ) 6-10

E ( ) 10 o más

### **6. Número de personas que colaboran en la organización**

6A. Remunerados \_\_\_\_\_

6B. Voluntarios \_\_\_\_\_

**7. Redes a las que pertenece**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**8. Tipos de apoyos que recibe:**

|  |   |
|--|---|
| <p>A ( ) Fondos gubernamentales<br/>         B ( ) Fondos de la iniciativa privada<br/>         C ( ) Fondos de otras asociaciones civiles<br/>         D ( ) Fondos de organizaciones religiosas<br/>         E ( ) Fondos por actividades propias<br/>         F ( ) Otros- Especifique: _____</p> | <p>1 ( ) Nivel local<br/>         2 ( ) Nivel nacional<br/>         3 ( ) Nivel internacional</p> |
|--|---|

| Indicadores y Transparencia  | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención de<br>hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|--|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 09. Se cuenta con Acta Constitutiva legal ante notario público.                            |         |         |                         |  |  |
| 10. La Institución cuenta con Misión, Visión y Objetivos.                                  |         |         |                         |  |  |
| 11. Tiene informe anual de resultados y ejercicio de recursos.                             |         |         |                         |  |  |
| 12. Tiene observaciones en su 32D.   |         |         |                         |  |  |
| 13. Ha presentado en tiempo y forma la declaración por ejercicio de impuestos federales.   |         |         |                         |  |  |
| 14. Se encuentra al día con el F21.  |         |         |                         |  |  |
| 15. Está inscrita en el directorio nacional de Instituciones de Asistencia Social (DNIAS). |         |         |                         |  |  |
| 16 La institución cuenta con la clave única de reinscripción al registro (CLUNI).          |         |         |                         |  |  |
| 17. Se da a conocer de manera  |         |         |                         |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
| pública los resultados de las evaluaciones de resultados e impacto de sus programas y del conjunto de la institución.            |  |  |  |  |  |
| 18. Los estados financieros anuales son difundidos ampliamente entre las personas e instancias involucradas con la organización. |  |  |  |  |  |

| Marco Legal  | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|--|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 19. La organización aparece como donataria autorizada en el Diario Oficial de la Federación                              |         |         |                         |  |  |
| 20. El consejo directivo y el director ejecutivo conocen los requisitos legales que debe cumplir la organización         |         |         |                         |  |  |
| 21. Los estatutos de la organización cumplen con las leyes aplicables y han sido revisados y/o elaborados por un abogado |         |         |                         |  |  |
| Los estatutos de la organización incluyen:   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
| 22. Nombre de la Organización  |         |         |                         |  |  |
| 23. Domicilio legal  |         |         |                         |  |  |
| 24. Objeto social  |         |         |                         |  |  |
| 25. Nombre y domicilio de los asociados  |         |         |                         |  |  |
| 26. Duración de la organización  |         |         |                         |  |  |
| 27. Patrimonio y aportaciones de los miembros  |         |         |                         |  |  |
| 28. Forma y términos para la procuración de fondos   |         |         |                         |  |  |
| 29. Órganos de gobierno y las bases generales de administración  |         |         |                         |  |  |
| La organización cuenta con la autorización para emitir recibos deducibles para donantes:                                 | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
| 30. Nacionales   |         |         |                         |  |  |
| 31. Internacionales  |         |         |                         |  |  |

| Órganos de Gobierno   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|---|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 32. La organización cuenta con un Patronato o Consejo Directivo   |         |         |                         |  |  |
| 33. Los consejeros reciben remuneración por su participación  |         |         |                         |  |  |
| 34. El Consejo es el responsable de la planeación de las actividades operativas   |         |         |                         |  |  |
| 35. La organización cuenta con un documento que especifica el perfil de las personas que fungirán como consejeros           |         |         |                         |  |  |
| 36. Los consejeros reciben periódicamente capacitación e información sobre sus responsabilidades                            |         |         |                         |  |  |
| 37. Los consejeros aportan recursos económicos a la organización  |         |         |                         |  |  |
| 38. El Consejo cuenta con un documento que especifica el perfil de la persona que ocupe el puesto de director               |         |         |                         |  |  |
| 39. El Consejo sesiona periódicamente   |         |         |                         |  |  |
| 40. El Consejo es plural con respecto a sexo, cultura, posición económica, discapacidad, así como experiencia y habilidades |         |         |                         |  |  |

| Pensamiento Estratégico   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|---|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 41. A partir de su visión de largo plazo la organización se plantea varios escenarios y estrategias para lograr los objetivos y los plasma en un plan.          |         |         |                         |  |  |
| 42. El plan estratégico incluye un proceso de evaluación e indicadores de desempeño para medir el progreso que se tiene en el alcance de las metas y objetivos. |         |         |                         |  |  |
| 43. El plan estratégico contempla la definición del presupuesto operativo y las fuentes de financiamiento.  |         |         |                         |  |  |
| 44. Los programas de trabajo de la organización se elaboran con base en la planeación estratégica.  |         |         |                         |  |  |
| 45. La organización ha definido sus valores y estos se traducen en políticas, normas y  |         |         |                         |  |  |

| Pensamiento Estratégico  | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|--|---------|---------|-------------------------|--|--|
| procedimientos, así como en las actividades que realiza.   |         |         |                         |  |  |
| 46. La organización cuenta con un programa anual de actividades.   |         |         |                         |  |  |
| 47. La organización ha desarrollado un plan estratégico a mediano o largo plazo para alcanzar sus objetivos.   |         |         |                         |  |  |
| 48. La organización ha escrito una misión clara y concisa que refleja su objeto social, valores y beneficiarios.   |         |         |                         |  |  |
| 49. La organización dirige su trabajo a partir del análisis del contexto económico, político, social, ambiental y cultural y de las tendencias que se presentan en el entorno en el cual intervienen.                  |         |         |                         |  |  |
| 50. La organización ha definido la necesidad social que debe atender, el perfil de sus beneficiarios y el ámbito geográfico (colonia, ciudad, región, etc.) donde debe trabajar a fin de delimitar su campo de acción. |         |         |                         |  |  |
| 51. Se verifica periódicamente la coherencia entre las políticas institucionales y la práctica cotidiana.  |         |         |                         |  |  |
| 52. Se da seguimiento al plan operativo periódica y sistemáticamente y aplica medidas correctivas para mejorar su acción.  |         |         |                         |  |  |
| 53. La organización lleva un registro sistemático de información útil para la valoración de los resultados, efectos e impacto de su trabajo.   |         |         |                         |  |  |
| 54. Los equipos de trabajo cuentan con un sistema de monitoreo de los costos de sus programas y de los gastos administrativos.   |         |         |                         |  |  |

| Administración de Recursos   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|--|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 55. La organización elabora los registros contables (estados de resultados, de movimientos de ingresos y egresos, conciliaciones bancarias, etc.) de acuerdo |         |         |                         |  |  |

| Administración de Recursos   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|--|---------|---------|-------------------------|--|--|
| con los principios de contabilidad generalmente aceptados.   |         |         |                         |  |  |
| 56. La organización cuenta con un proceso para cobrar y documentar los ingresos que recibe por los servicios que presta.   |         |         |                         |  |  |
| 57. Todos los gastos de la organización se realizan con la autorización de la persona designada.   |         |         |                         |  |  |
| 58. Los sistemas contables de la organización cumplen con los requisitos de la SAT y demás leyes aplicables.   |         |         |                         |  |  |
| 59. La organización cuenta con sistemas contables para proporcionar información oportuna al personal y al consejo para la toma de decisiones adecuadas   |         |         |                         |  |  |
| 60. La organización tiene contratados seguros para el inmueble, mobiliario y equipo y los vehículos de transporte; los cuales son revisados periódicamente para asegurar que cuenta con la cobertura adecuada. |         |         |                         |  |  |
| 61. Además de la auditoria, el contador externo prepara una carta de recomendaciones para mejorar las operaciones financieras de la organización.  |         |         |                         |  |  |
| 62. Por lo menos una vez al año se revisan las necesidades de capital y se establecen prioridades.   |         |         |                         |  |  |
| 63. La organización ha establecido una reserva económica que le permita cubrir por lo menos tres meses de gasto operativo.   |         |         |                         |  |  |
| 64. La organización realiza estudios de factibilidad para los proyectos en los que invierte.   |         |         |                         |  |  |

| Recursos Humanos   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|--|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 65. Se cuenta con un organigrama donde se delimite la jerarquía, así como los puestos. |         |         |                         |  |  |
| 66. El personal es contratado de acuerdo con un perfil (profesión, escolaridad,        |         |         |                         |  |  |

| Recursos Humanos   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|--|---------|---------|-------------------------|--|--|
| habilidades, etc.) correspondiente al puesto a desempeñar.   |         |         |                         |  |  |
| 67. Se cuenta con contratos formales que estipulan claramente los derechos y obligaciones de todos los integrantes, de conformidad con las leyes laborales del país.       |         |         |                         |  |  |
| 68. La organización cuenta con un reglamento interno de trabajo el cual ha sido revisado y firmado de conformidad por todo el personal                                     |         |         |                         |  |  |
| 69. La organización evalúa a su personal de manera periódica   |         |         |                         |  |  |
| 70. El personal disfruta su labor y cuentan con las condiciones necesarias para llevarlo a cabo.   |         |         |                         |  |  |
| 71. La organización cuenta con estrategias concretas para escuchar, revisar y responder a las inquietudes del personal   |         |         |                         |  |  |
| 72. La organización cuenta con una política de incentivos para promover la creatividad y la mejora constante de sus empleados.   |         |         |                         |  |  |
| 73. La organización promueve la práctica de los valores institucionales en el desempeño de todos sus integrantes.  |         |         |                         |  |  |
| 74. Se contemplan políticas y procedimientos para el reclutamiento, contratación y despido del personal.   |         |         |                         |  |  |
| 75. Las personas con cargos de dirección animan a los integrantes de la organización a expresar su opinión y explican por qué tal o cual opinión es o no tomada en cuenta. |         |         |                         |  |  |
| 76. Una parte significativa de los integrantes de la organización en los niveles directivos son mujeres.   |         |         |                         |  |  |

| Voluntarios  | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|--|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 77. La organización conoce con claridad el perfil de las personas que requiere para el trabajo voluntario. |         |         |                         |  |  |

| Voluntarios   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|---|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 78. La organización ha definido una descripción de puestos y funciones para todos los puestos voluntarios.  |         |         |                         |  |  |
| 79. La organización realiza una inducción para apoyar a los voluntarios a establecer una buena relación con el equipo de trabajo.   |         |         |                         |  |  |
| 80. La organización cuenta con mecanismos de reconocimiento a la labor de los voluntarios.  |         |         |                         |  |  |
| 81. La organización proporciona a los voluntarios capacitación y orientación para llevar a cabo sus tareas  |         |         |                         |  |  |
| 82. Existen políticas establecidas para el reclutamiento y la inclusión de los voluntarios, así como algunas generales de administración (supervisión, reportes, estímulos, reembolso de gastos, etc.). |         |         |                         |  |  |
| 83. La organización evalúa a los voluntarios y da a conocer sus resultados de manera individual y colectiva.  |         |         |                         |  |  |
| 84. La organización lleva a cabo un registro del trabajo realizado por los voluntarios y lo contabiliza como donativo en especie.   |         |         |                         |  |  |
| 85. La organización solicita a los voluntarios que autoevalúen su participación y propongan áreas de mejora.  |         |         |                         |  |  |
| 86. El beneficiario puede participar como voluntario  |         |         |                         |  |  |

| Comunicación y Visibilidad   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|--|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 87. La organización comunica de manera recurrente al público sobre sus servicios.                |         |         |                         |  |  |
| 88. La organización conoce sus ventajas respecto a sus similares o afines                        |         |         |                         |  |  |
| 89. La comunicación es fluida y efectiva entre el personal en general                            |         |         |                         |  |  |
| 90. Existen espacios para dialogar de manera efectiva algún tema de interés para la Organización |         |         |                         |  |  |
| 91. La organización da a conocer a los   |         |         |                         |  |  |

| Comunicación y Visibilidad   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|--|---------|---------|-------------------------|--|--|
| donantes los resultados a partir de los recursos donados.  |         |         |                         |  |  |
| 92. La estrategia de comunicación toma en cuenta las expectativas y necesidades del beneficiario.                                  |         |         |                         |  |  |
| 93. La organización cuenta con una estrategia de comunicación que le permite colocar los temas de su interés en la opinión pública |         |         |                         |  |  |

| Sustentabilidad   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|---|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 94. La organización incluye estrategias y mecanismos de procuración de recursos que aseguren su permanencia en sus planes de trabajo  |         |         |                         |  |  |
| 95. El consejo directivo participa en el desarrollo, evaluación y revisión de las políticas, prácticas y metas de procuración de recursos (económicos, humanos y tecnológicos). |         |         |                         |  |  |
| 96. La organización desarrolla programas de procuración de fondos específicos, alcanzables y medibles.  |         |         |                         |  |  |
| 97. El consejo directivo genera y aporta recursos económicos a la organización y aprovecha sus vínculos personales para que otros la apoyen.                                    |         |         |                         |  |  |
| 98. La organización cuenta con diferentes fuentes de financiamiento y recursos  |         |         |                         |  |  |
| 99. La organización cuenta con personal calificado y dedicado a cumplir las metas y expectativas del programa de procuración de fondos.   |         |         |                         |  |  |
| 100. Existen mecanismos de comunicación entre las diferentes áreas de la organización para apoyar las necesidades y esfuerzos de procuración de fondos                          |         |         |                         |  |  |
| 101. La organización cobra cuotas de recuperación proporcionales al costo real de los servicios que ofrece (cuando aplica)  |         |         |                         |  |  |

| Sustentabilidad   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|---|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 102. La organización informa a sus donantes y a la comunidad en general sobre sus fuentes de financiamiento   |         |         |                         |  |  |
| 103. Los programas y proyectos incluyen en sus planes anuales medidas concretas para el ahorro de costos y el incremento de eficiencia en el uso de recursos. |         |         |                         |  |  |

| Desarrollo  | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|---|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 104. Se invierten recursos en la profesionalización de su personal.   |         |         |                         |  |  |
| 105. La organización está convencida de la necesidad de renovarse permanentemente y se preocupa por estar al tanto de los cambios de su entorno.        |         |         |                         |  |  |
| 106. La organización se interesa por las iniciativas novedosas e identifica nuevas formas de mejorar la calidad de su trabajo.                          |         |         |                         |  |  |
| 107. La organización tiene una clara política de capacitación sobre las destrezas y habilidades que requiere el personal para llevar a cabo sus tareas. |         |         |                         |  |  |
| 108. Al concluir una tarea o proyecto los integrantes de la organización se reúnen para analizar la experiencia y aprender de sus aciertos y errores.   |         |         |                         |  |  |
| 109. La organización traduce rápidamente los aprendizajes en cambios organizacionales que afectan de manera directa la práctica institucional.          |         |         |                         |  |  |
| 110. La organización se interesa por los avances tecnológicos y busca adecuarlos a su realidad.   |         |         |                         |  |  |
| 111. La organización sistematiza su experiencia (procesos y resultados).  |         |         |                         |  |  |

| Liderazgo | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|-----------|---------|---------|-------------------------|--|--|
|           |         |         |                         |  |  |

| Liderazgo  | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|--|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 112. La organización cuenta con reconocimiento en su ámbito de acción y goza de prestigio y legitimidad en su labor.   |         |         |                         |  |  |
| 113. La organización estimula la solidaridad de la comunidad hacia los beneficiarios.                                  |         |         |                         |  |  |
| 114. Es un objetivo central de la organización incidir en las políticas públicas.                                      |         |         |                         |  |  |
| 115. La organización comparte con otros actores sociales su experiencia: la información y los conocimientos adquiridos |         |         |                         |  |  |
| 116. La organización tiene interés en incidir en la opinión pública para crear un clima favorable a sus propuestas.    |         |         |                         |  |  |

| Alianzas Estratégicas   | Sí<br>1 | No<br>2 | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención<br>de hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 |
|---|---------|---------|-------------------------|--|--|
| 117. La organización establece alianzas con otras instancias para ofrecer mejores y más completos servicios a sus beneficiarios. (colocar instancias) |         |         |                         |  |  |
| 118. La organización, mantiene relaciones sanas con las organizaciones en las que interactúa.   |         |         |                         |  |  |
| 119. La organización facilita a terceros la comunicación y contactos con otras organizaciones y redes.  |         |         |                         |  |  |

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

**ANEXO B.**

**TABLAS CORRESPONDIENTES A LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN  
DEL INVENTARIO A OSC CON BASE EN VÁSQUEZ, ET, AL (2010).**

Anexo B1: Resultados en la Dimensión de Indicadores y Transparencia

| <b>Indicadores y Transparencia</b>  | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en<br/>proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene<br/>intención<br/>de<br/>hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco<br/>esta<br/>información<br/>5</b> | <b>Total<br/>(n=13)</b> |
|---|-----------------|-----------------|----------------------------------|--|--|-------------------------|
| 09. Se cuenta con Acta Constitutiva legal ante notario público.   | 13<br>(100%)    | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 10. La Institución cuenta con Misión, Visión y Objetivos.   | 13<br>(100%)    | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 11. Tiene informe anual de resultados y ejercicio de recursos.  | 11<br>(84.6.3%) | 2<br>(15.4%)    | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 12. Tiene observaciones en su 32D.  | 2<br>(15.4%)    | 9<br>(69.2%)    | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 2<br>(15.4%)                                     | 13<br>(100%)            |
| 13. Ha presentado en tiempo y forma la declaración por ejercicio de impuestos federales.  | 13<br>(100%)    | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 14. Se encuentra al día con el F21.   | 11<br>(84.6%)   | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 2<br>(15.4%)                                     | 13<br>(100%)            |
| 15. Está inscrita en el directorio nacional de Instituciones de Asistencia Social (DNIAS).  | 12<br>(92.3%)   | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 1<br>(7.7%)                                      | 13<br>(100%)            |
| 16 La institución cuenta con la clave única de reinscripción al registro (CLUNI).   | 9<br>(69.2%)    | 0<br>(0%)       | 3<br>(23.1%)                     | 0<br>(0%)  | 1<br>(7.7%)                                      | 13<br>(100%)            |
| 17. Se da a conocer de manera pública los resultados de las evaluaciones de resultados e impacto de sus programas y del conjunto de la institución. | 8<br>(61.5%)    | 3<br>(23.1%)    | 0<br>(0%)                        | 1<br>(7.7%)  | 1<br>(7.7%)                                      | 13<br>(100%)            |
| 18. Los estados financieros anuales son difundidos ampliamente entre las personas e instancias involucradas   | 9<br>(69.2%)    | 4<br>(30.8%)    | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |

| <b>Indicadores y Transparencia</b> | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en<br/>proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene<br/>intención<br/>de<br/>hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco<br/>esta<br/>información<br/>5</b> | <b>Total<br/>(n=13)</b> |
|------------------------------------|-----------------|-----------------|----------------------------------|--|--|-------------------------|
| con la organización.               |                 |                 |                                  |  |  |                         |

**Fuente: Elaboración propia**

Anexo B2: Resultados en la Dimensión Marco Legal

| <b>Marco Legal</b>   | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en<br/>proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene<br/>intención<br/>de hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco<br/>esta<br/>información<br/>5</b> | <b>Total<br/>(n=13)</b> |
|--|-----------------|-----------------|----------------------------------|--|--|-------------------------|
| 19. La organización aparece como donataria autorizada en el Diario Oficial de la Federación                              | 7<br>(53.8%)    | 4<br>(30.8%)    | 1<br>(7.7%)                      | 0<br>(0%)  | 1<br>(7.7%)                                      | 13<br>(100%)            |
| 20. El consejo directivo y el director ejecutivo conocen los requisitos legales que debe cumplir la organización         | 12<br>(92.3%)   | 0<br>(0%)       | 1<br>(7.7%)                      | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 21. Los estatutos de la organización cumplen con las leyes aplicables y han sido revisados y/o elaborados por un abogado | 12<br>(92.3%)   | 1<br>(7.7%)     | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| <b>Los estatutos de la organización incluyen:</b>  | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en<br/>proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene<br/>intención de<br/>hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco<br/>esta<br/>información<br/>5</b> | <b>Total<br/>(n=13)</b> |
| 22. Nombre de la Organización  | 13<br>(100%)    | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 23. Domicilio legal  | 13<br>(100%)    | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 24. Objeto social  | 12<br>(92.3%)   | 1<br>(7.7%)     | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 25. Nombre y domicilio de los  | 10<br>(100%)    | 2<br>(15.4 %)   | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 1<br>(7.7%)                                      | 13<br>(100%)            |

|   |                 |                 |                              |  |  |                     |
|---|-----------------|-----------------|------------------------------|--|--|---------------------|
| asociados   |                 |                 |                              |  |  |                     |
| 26. Duración de la organización   | 13<br>(100%)    | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                    | 0<br>(0%)                                  | 0<br>(0%)                                | 13<br>(100%)        |
| 27. Patrimonio y aportaciones de los miembros   | 8<br>(61.5%)    | 5<br>(33.3%)    | 0<br>(0%)                    | 0<br>(0%)                                  | 0<br>(0%)                                | 13<br>(100%)        |
| 28. Forma y términos para la procuración de fondos  | 8<br>(61.5%)    | 4<br>(33.3%)    | 0<br>(0%)                    | 0<br>(0%)                                  | 1<br>(7.7%)                              | 13<br>(100%)        |
| 29. Órganos de gobierno y las bases generales de administración                                 | 11<br>(84.6%)   | 1<br>(7.7%)     | 1<br>(7.7%)                  | 0<br>(0%)                                  | 0<br>(0%)                                | 13<br>(100%)        |
| <b>La organización cuenta con la autorización para emitir recibos deducibles para donantes:</b> | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene intención de hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco esta información<br/>5</b> | <b>Total (n=13)</b> |
| 30. Nacionales  | 8<br>(61.5%)    | 4<br>(30.8%)    | 1<br>(7.7%)                  | 0<br>(0%)                                  | 0<br>(0%)                                | 13<br>(100%)        |
| 31. Internacionales   | 5<br>(38.5%)    | 6<br>(46.1%)    | 0<br>(0%)                    | 0<br>(0%)                                  | 2<br>(15.4%)                             | 13<br>(100%)        |

**Fuente: Elaboración propia**

### Anexo B3. Resultados en la Dimensión Órganos de Gobierno

| <b>Órganos de Gobierno</b>  | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene intención de hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco esta información<br/>5</b> | <b>Total (n=13)</b> |
|---|-----------------|-----------------|------------------------------|--|--|---------------------|
| 32. La organización cuenta con un Patronato o Consejo Directivo                 | 11<br>(84.6%)   | 2<br>(15.4%)    | 0<br>(0%)                    | 0<br>(0%)                                  | 0<br>(0%)                                | 13<br>(100%)        |
| 33. Los consejeros reciben remuneración por su participación                    | 0<br>(0%)       | 13<br>(100%)    | 0<br>(0%)                    | 0<br>(0%)                                  | 0<br>(0%)                                | 13<br>(100%)        |
| 34. El Consejo es el responsable de la planeación de las actividades operativas | 8<br>(61.5%)    | 5<br>(38.5%)    | 0<br>(0%)                    | 0<br>(0%)                                  | 0<br>(0%)                                | 13<br>(100%)        |
| 35. La organización cuenta con un documento que                                 | 3<br>(23.1%)    | 8<br>(61.5%)    | 1<br>(7.7%)                  | 1<br>(7.7%)                                | 0<br>(0%)                                | 13                  |

|   |               |              |              |             |           |              |
|---|---------------|--------------|--------------|-------------|-----------|--------------|
| especifica el perfil de las personas que fungirán como consejeros   |               |              |              |             |           | (100%)       |
| 36. Los consejeros reciben periódicamente capacitación e información sobre sus responsabilidades                            | 4<br>(30.8%)  | 7<br>(53.8%) | 2<br>(15.4%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 37. Los consejeros aportan recursos económicos a la organización  | 7<br>(53.8%)  | 6<br>(46.1%) | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 38. El Consejo cuenta con un documento que especifica el perfil de la persona que ocupe el puesto de director               | 6<br>(46.1%)  | 5<br>(38.5%) | 1<br>(7.7%)  | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 39. El Consejo sesiona periódicamente   | 9<br>(69.2%)  | 4<br>(30.8%) | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 40. El Consejo es plural con respecto a sexo, cultura, posición económica, discapacidad, así como experiencia y habilidades | 11<br>(84.6%) | 2<br>(15.4%) | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |

**Fuente: Elaboración propia**

#### Anexo B4: Resultados en la Dimensión Pensamiento Estratégico

| <b>Pensamiento Estratégico</b>   | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en<br/>proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene<br/>intención<br/>de hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconoz<br/>co esta<br/>informaci<br/>ón<br/>5</b> | <b>Total<br/>(n=13)</b> |
|--|-----------------|-----------------|----------------------------------|--|--|-------------------------|
| 41. A partir de su visión de largo plazo la organización se plantea varios escenarios y estrategias para lograr los objetivos y los plasma en un plan. | 10<br>(76.9%)   | 0<br>(0%)       | 3<br>(23.1%)                     | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 42. El plan estratégico incluye un proceso de evaluación e indicadores de desempeño para   | 7<br>(53.8%)    | 3<br>(23.1%)    | 3<br>(23.1%)                     | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13                      |

|  |               |              |              |              |             |              |
|--|---------------|--------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| medir el progreso que se tiene en el alcance de las metas y objetivos.   |               |              |              |              |             | (100%)       |
| 43. El plan estratégico contempla la definición del presupuesto operativo y las fuentes de financiamiento.   | 10<br>(76.9%) | 1<br>(7.7%)  | 1<br>(7.7%)  | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 44. Los programas de trabajo de la organización se elaboran con base en la planeación estratégica.   | 10<br>(76.9%) | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)    | 2<br>(16.6%) | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 45. La organización ha definido sus valores y estos se traducen en políticas, normas y procedimientos, así como en las actividades que realiza.  | 10<br>(76.9%) | 2<br>(16.6%) | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 46. La organización cuenta con un programa anual de actividades.   | 7<br>(53.8%)  | 1<br>(7.7%)  | 2<br>(15.4%) | 3<br>(23.1%) | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 47. La organización ha desarrollado un plan estratégico a mediano o largo plazo para alcanzar sus objetivos.   | 8<br>(61.5%)  | 2<br>(15.4%) | 3<br>(23.1%) | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 48. La organización ha escrito una misión clara y concisa que refleja su objeto social, valores y beneficiarios.   | 12<br>(92.3%) | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 49. La organización dirige su trabajo a partir del análisis del contexto económico, político, social, ambiental y cultural y de las tendencias que se presentan en el entorno en el cual intervienen.                  | 10<br>(76.9%) | 3<br>(23.1%) | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 50. La organización ha definido la necesidad social que debe atender, el perfil de sus beneficiarios y el ámbito geográfico (colonia, ciudad, región, etc.) donde debe trabajar a fin de delimitar su campo de acción. | 12<br>(92.3%) | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)    | 1<br>(7.7%) | 13<br>(100%) |
| 51. Se verifica periódicamente la coherencia entre las políticas institucionales y la práctica cotidiana.  | 8<br>(61.5%)  | 3<br>(23.1%) | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)    | 1<br>(7.7%) | 13<br>(100%) |

|  |               |              |             |             |           |              |
|--|---------------|--------------|-------------|-------------|-----------|--------------|
| 52. Se da seguimiento al plan operativo periódica y sistemáticamente y aplica medidas correctivas para mejorar su acción.                    | 10<br>(76.9%) | 2<br>(15.4%) | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 53. La organización lleva un registro sistemático de información útil para la valoración de los resultados, efectos e impacto de su trabajo. | 7<br>(53.8%)  | 4<br>(30.8%) | 1<br>(7.7%) | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 54. Los equipos de trabajo cuentan con un sistema de monitoreo de los costos de sus programas y de los gastos administrativos.               | 10<br>(76.9%) | 3<br>(23.1%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |

**Fuente: Elaboración propia**

#### Anexo B5: Resultados en la Dimensión Administración de Recursos

| <b>Administración de Recursos</b>   | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en<br/>proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene<br/>intención de<br/>hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco<br/>esta<br/>información<br/>5</b> | <b>Total<br/>(n=13)</b> |
|---|-----------------|-----------------|----------------------------------|--|--|-------------------------|
| 55. La organización elabora los registros contables (estados de resultados, de movimientos de ingresos y egresos, conciliaciones bancarias, etc.) de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. | 12<br>(92.3%)   | 0<br>(0%)       | 1<br>(7.7%)                      | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 56. La organización cuenta con un proceso para cobrar y documentar los ingresos que recibe por los servicios que presta.  | 8<br>(61.5%)    | 4<br>(30.8%)    | 1<br>(7.7%)                      | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 57. Todos los gastos de la organización se realizan con la  | 12<br>(92.3%)   | 1<br>(7.7%)     | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |

|  |               |              |             |             |             |              |
|--|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| autorización de la persona designada.  |               |              |             |             |             |              |
| 58. Los sistemas contables de la organización cumplen con los requisitos de la SAT y demás leyes aplicables.   | 13<br>(100%)  | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 59. La organización cuenta con sistemas contables para proporcionar información oportuna al personal y al consejo para la toma de decisiones adecuadas   | 10<br>(76.9)  | 3<br>(23.1%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 60. La organización tiene contratados seguros para el inmueble, mobiliario y equipo y los vehículos de transporte; los cuales son revisados periódicamente para asegurar que cuenta con la cobertura adecuada. | 5<br>(38.5%)  | 8<br>(61.5%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 61. Además de la auditoria, el contador externo prepara una carta de recomendaciones para mejorar las operaciones financieras de la organización.  | 5<br>(38.5%)  | 6<br>(46.1%) | 1<br>(7.7%) | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 62. Por lo menos una vez al año se revisan las necesidades de capital y se establecen prioridades.   | 10<br>(76.9%) | 2<br>(15.4%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 1<br>(7.7%) | 13<br>(100%) |
| 63. La organización ha establecido una reserva económica que le permita cubrir por lo menos tres meses de  | 7<br>(53.8%)  | 6<br>(46.1%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |

|  |              |              |             |           |             |              |
|--|--------------|--------------|-------------|-----------|-------------|--------------|
| gasto operativo.   |              |              |             |           |             |              |
| 64. La organización realiza estudios de factibilidad para los proyectos en los que invierte. | 8<br>(61.5%) | 3<br>(23.1%) | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%) | 1<br>(7.7%) | 13<br>(100%) |

**Fuente: Elaboración propia**

Anexo B6: Resultados en la Dimensión Recursos Humanos

| <b>Recursos Humanos</b>  | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en<br/>proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene<br/>intención<br/>de hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco<br/>esta<br/>información<br/>5</b> | <b>Total<br/>(n=13)</b> |
|--|-----------------|-----------------|----------------------------------|--|--|-------------------------|
| 65. Se cuenta con un organigrama donde se delimite la jerarquía, así como los puestos.   | 9<br>(69.2%)    | 2<br>(15.4%)    | 2<br>(15.4%)                     | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 66. El personal es contratado de acuerdo con un perfil (profesión, escolaridad, habilidades, etc.) correspondiente al puesto a desempeñar.                           | 10<br>(76.9%)   | 1<br>(7.7%)     | 1<br>(7.7%)                      | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 67. Se cuenta con contratos formales que estipulan claramente los derechos y obligaciones de todos los integrantes, de conformidad con las leyes laborales del país. | 9<br>(69.2%)    | 3<br>(23.1%)    | 1<br>(7.7%)                      | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 68. La organización cuenta con un reglamento interno de trabajo el cual ha sido revisado y firmado de conformidad por todo el personal                               | 9<br>(69.2%)    | 2<br>(15.4%)    | 1<br>(7.7%)                      | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 69. La organización evalúa a su personal de manera periódica   | 8<br>(61.5%)    | 4<br>(30.8%)    | 0<br>(0%)                        | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |

|  |               |              |             |           |           |              |
|--|---------------|--------------|-------------|-----------|-----------|--------------|
| 70. El personal disfruta su labor y cuentan con las condiciones necesarias para llevarlo a cabo.   | 13<br>(100%)  | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 71. La organización cuenta con estrategias concretas para escuchar, revisar y responder a las inquietudes del personal   | 12<br>(92.3%) | 0<br>(0%)    | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%) | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 72. La organización cuenta con una política de incentivos para promover la creatividad y la mejora constante de sus empleados.   | 4<br>(30.8%)  | 8<br>(61.5%) | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%) | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 73. La organización promueve la práctica de los valores institucionales en el desempeño de todos sus integrantes.  | 12<br>(92.3%) | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 74. Se contemplan políticas y procedimientos para el reclutamiento, contratación y despido del personal.   | 8<br>(61.5%)  | 5<br>(38.5%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 75. Las personas con cargos de dirección animan a los integrantes de la organización a expresar su opinión y explican por qué tal o cual opinión es o no tomada en cuenta. | 12<br>(92.3%) | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 76. Una parte significativa de los integrantes de la organización en los niveles directivos son mujeres.   | 11<br>(84.6%) | 2<br>(15.4%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |

**Fuente: Elaboración propia**

Anexo B7: Resultados en la Dimensión Voluntarios

| <b>Voluntarios</b>  | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en<br/>proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene<br/>intención<br/>de hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco<br/>esta<br/>información<br/>5</b> | <b>Total<br/>(n=13)</b> |
|---|-----------------|-----------------|----------------------------------|--|--|-------------------------|
| 77. La organización conoce con claridad el perfil de las personas que requiere para el trabajo voluntario.  | 11<br>(84.6%)   | 2<br>(15.4%)    | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 78. La organización ha definido una descripción de puestos y funciones para todos los puestos voluntarios.  | 7<br>(53.8%)    | 3<br>(23.1%)    | 2<br>(15.4%)                     | 1<br>(8.3%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 79. La organización realiza una inducción para apoyar a los voluntarios a establecer una buena relación con el equipo de trabajo.   | 10<br>(76.9%)   | 3<br>(23.1%)    | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 80. La organización cuenta con mecanismos de reconocimiento a la labor de los voluntarios.  | 7<br>(53.8%)    | 4<br>(30.8%)    | 2<br>(15.4%)                     | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 81. La organización proporciona a los voluntarios capacitación y orientación para llevar a cabo sus tareas  | 10<br>(76.9%)   | 3<br>(23.1%)    | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 82. Existen políticas establecidas para el reclutamiento y la inclusión de los voluntarios, así como algunas generales de administración (supervisión, reportes, estímulos, reembolso de gastos, etc.). | 4<br>(30.8%)    | 7<br>(53.8%)    | 2<br>(15.4%)                     | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 83. La organización evalúa a los  | 6<br>(46.1%)    | 5<br>(38.5%)    | 2<br>(15.4%)                     | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13                      |

|   |              |              |              |             |           |              |
|---|--------------|--------------|--------------|-------------|-----------|--------------|
| voluntarios y da a conocer sus resultados de manera individual y colectiva.   |              |              |              |             |           | (100%)       |
| 84. La organización lleva a cabo un registro del trabajo realizado por los voluntarios y lo contabiliza como donativo en especie. | 6<br>(46.1%) | 5<br>(38.5%) | 2<br>(15.4%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 85. La organización solicita a los voluntarios que autoevalúen su participación y propongan áreas de mejora.                      | 7<br>(53.8%) | 5<br>(38.5%) | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 86. El beneficiario puede participar como voluntario  | 8<br>(61.5%) | 4<br>(30.8%) | 0<br>(0%)    | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |

**Fuente: Elaboración propia**

#### Anexo B8: Resultados en la Dimensión Comunicación y Visibilidad

| <b>Comunicación y Visibilidad</b>  | Sí<br>1       | No<br>2      | Está en<br>proceso<br>3 | Se tiene<br>intención de<br>hacerlo<br>4 | Desconozco<br>esta<br>información<br>5 | Total<br>(n=13) |
|--|---------------|--------------|-------------------------|--|--|-----------------|
| 87. La organización comunica de manera recurrente al público sobre sus servicios.                | 11<br>(84.6%) | 2<br>(15.4%) | 0<br>(0%)               | 0<br>(0%)                                | 0<br>(0%)                              | 13<br>(100%)    |
| 88. La organización conoce sus ventajas respecto a sus similares o afines                        | 12<br>(92.3%) | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)               | 0<br>(0%)                                | 1<br>(7.7%)                            | 13<br>(100%)    |
| 89. La comunicación es fluida y efectiva entre el personal en general                            | 12<br>(92.3%) | 0<br>(0%)    | 1<br>(7.7%)             | 0<br>(0%)                                | 0<br>(0%)                              | 13<br>(100%)    |
| 90. Existen espacios para dialogar de manera efectiva algún tema de interés para la Organización | 13<br>(100%)  | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%)               | 0<br>(0%)                                | 0<br>(0%)                              | 13<br>(100%)    |
| 91. La organización da   | 12            | 0            | 0                       | 1  | 0                                      | 13              |

|  |               |              |           |             |             |              |
|--|---------------|--------------|-----------|-------------|-------------|--------------|
| a conocer a los donantes los resultados a partir de los recursos donados.  | (92.3%)       | (0%)         | (0%)      | (7.7%)      | (0%)        | (100%)       |
| 92. La estrategia de comunicación toma en cuenta las expectativas y necesidades del beneficiario.                                  | 12<br>(92.3%) | 0<br>(0%)    | 0<br>(0%) | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 93. La organización cuenta con una estrategia de comunicación que le permite colocar los temas de su interés en la opinión pública | 9<br>(69.2%)  | 3<br>(23.1%) | 0<br>(0%) | 0<br>(0%)   | 1<br>(7.7%) | 13<br>(100%) |

**Fuente: Elaboración propia**

Anexo B9: Resultados en Dimensión la Sustentabilidad

| <b>Sustentabilidad</b>  | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en<br/>proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene<br/>intención<br/>de hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco<br/>esta<br/>información<br/>5</b> | <b>Total<br/>(n=13)</b> |
|---|-----------------|-----------------|----------------------------------|--|--|-------------------------|
| 94. La organización incluye estrategias y mecanismos de procuración de recursos que aseguren su permanencia en sus planes de trabajo  | 10<br>(76.9%)   | 1<br>(7.7%)     | 1<br>(7.7%)                      | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 95. El consejo directivo participa en el desarrollo, evaluación y revisión de las políticas, prácticas y metas de procuración de recursos (económicos, humanos y tecnológicos). | 7<br>(53.8%)    | 4<br>(30.8%)    | 0<br>(0%)                        | 2<br>(15.4%)                                       | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 96. La organización desarrolla programas de procuración de fondos específicos, alcanzables y medibles.  | 10<br>(76.9%)   | 1<br>(7.7%)     | 1<br>(7.7%)                      | 0<br>(0%)  | 1<br>(7.7%)                                      | 13<br>(100%)            |

|  |               |              |             |             |             |              |
|--|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|
| 97. El consejo directivo genera y aporta recursos económicos a la organización y aprovecha sus vínculos personales para que otros la apoyen.           | 8<br>(61.5%)  | 4<br>(30.8%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 1<br>(7.7%) | 13<br>(100%) |
| 98. La organización cuenta con diferentes fuentes de financiamiento y recursos   | 12<br>(92.3%) | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 99. La organización cuenta con personal calificado y dedicado a cumplir las metas y expectativas del programa de procuración de fondos.                | 9<br>(69.2%)  | 4<br>(30.8%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 100. Existen mecanismos de comunicación entre las diferentes áreas de la organización para apoyar las necesidades y esfuerzos de procuración de fondos | 8<br>(61.5%)  | 3<br>(23.1%) | 0<br>(0%)   | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 101. La organización cobra cuotas de recuperación proporcionales al costo real de los servicios que ofrece (cuando aplica)                             | 6<br>(46.1%)  | 7<br>(53.8%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 102. La organización informa a sus donantes y a la comunidad en general sobre sus fuentes de financiamiento  | 8<br>(61.5%)  | 5<br>(38.5%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |
| 103. Los programas y proyectos incluyen en sus planes anuales medidas concretas para el ahorro de costos y el incremento                               | 10<br>(76.9%) | 2<br>(15.4%) | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%)   | 13<br>(100%) |

|                                      |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
| de eficiencia en el uso de recursos. |  |  |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--|--|--|--|--|--|

**Fuente: Elaboración propia**

Anexo B10: Resultados en la Dimensión Desarrollo

| <b>Desarrollo</b>   | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en<br/>proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene<br/>intención<br/>de hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco<br/>esta<br/>información<br/>5</b> | <b>Total<br/>(n=13)</b> |
|---|-----------------|-----------------|----------------------------------|--|--|-------------------------|
| 104. Se invierten recursos en la profesionalización de su personal.   | 5<br>(38.5%)    | 6<br>(46.1%)    | 1<br>(7.7%)                      | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 105. La organización está convencida de la necesidad de renovarse permanentemente y se preocupa por estar al tanto de los cambios de su entorno.        | 13<br>(100%)    | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 106. La organización se interesa por las iniciativas novedosas e identifica nuevas formas de mejorar la calidad de su trabajo.                          | 12<br>(92.3%)   | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                        | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 107. La organización tiene una clara política de capacitación sobre las destrezas y habilidades que requiere el personal para llevar a cabo sus tareas. | 8<br>(61.5%)    | 3<br>(23.1%)    | 1<br>(7.7%)                      | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 108. Al concluir una tarea o proyecto los integrantes de la organización se reúnen para analizar la experiencia y aprender de sus aciertos y errores.   | 11<br>(84.6%)   | 2<br>(15.4%)    | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 109. La organización traduce rápidamente los aprendizajes en cambios  | 11<br>(84.6%)   | 1<br>(7.7%)     | 0<br>(0%)                        | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)  | 13                      |

|   |               |              |             |             |           |              |
|---|---------------|--------------|-------------|-------------|-----------|--------------|
| organizacionales que afectan de manera directa la práctica institucional.                       |               |              |             |             |           | (100%)       |
| 110. La organización se interesa por los avances tecnológicos y busca adecuarlos a su realidad. | 11<br>(84.6%) | 1<br>(7.7%)  | 0<br>(0%)   | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |
| 111. La organización sistematiza su experiencia (procesos y resultados).                        | 8<br>(61.5%)  | 4<br>(30.8%) | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%)   | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |

**Fuente: Elaboración propia**

Anexo B11: Resultados en la Dimensión Liderazgo

| <b>Liderazgo</b>   | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en<br/>proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene<br/>intención<br/>de hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco<br/>esta<br/>información<br/>5</b> | <b>Total<br/>(n=13)</b> |
|--|-----------------|-----------------|----------------------------------|--|--|-------------------------|
| 112. La organización cuenta con reconocimiento en su ámbito de acción y goza de prestigio y legitimidad en su labor. | 13<br>(100%)    | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 113. La organización estimula la solidaridad de la comunidad hacia los beneficiarios.                                | 13<br>(100%)    | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 114. Es un objetivo central de la organización incidir en las políticas públicas.                                    | 4<br>(30.8%)    | 8<br>(61.5%)    | 1<br>(7.7%)                      | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 115. La organización comparte con otros actores sociales su experiencia: la información y los conocimientos          | 11<br>(84.6%)   | 2<br>(15.4%)    | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |

|   |              |              |           |             |           |              |
|---|--------------|--------------|-----------|-------------|-----------|--------------|
| adquiridos  |              |              |           |             |           |              |
| 116. La organización tiene interés en incidir en la opinión pública para crear un clima favorable a sus propuestas. | 9<br>(69.2%) | 3<br>(23.1%) | 0<br>(0%) | 1<br>(7.7%) | 0<br>(0%) | 13<br>(100%) |

**Fuente: Elaboración propia**

Anexo B12: Resultados en la Dimensión Alianzas Estratégicas

| <b>Alianzas Estratégicas</b>   | <b>Sí<br/>1</b> | <b>No<br/>2</b> | <b>Está en<br/>proceso<br/>3</b> | <b>Se tiene<br/>intención<br/>de hacerlo<br/>4</b> | <b>Desconozco<br/>esta<br/>información<br/>5</b> | <b>Total<br/>(n=13)</b> |
|--|-----------------|-----------------|----------------------------------|--|--|-------------------------|
| 117. La organización establece alianzas con otras instancias para ofrecer mejores y más completos servicios a sus beneficiarios.<br>(colocar instancias) | 12<br>(92.3%)   | 0<br>(0%)       | 1<br>(7.7%)                      | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 118. La organización, mantiene relaciones sanas con las organizaciones en las que interactúa.  | 13<br>(100%)    | 0<br>(0%)       | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |
| 119. La organización facilita a terceros la comunicación y contactos con otras organizaciones y redes.   | 10<br>(76.9%)   | 3<br>(23.1%)    | 0<br>(0%)                        | 0<br>(0%)  | 0<br>(0%)  | 13<br>(100%)            |

**Fuente: Elaboración propia**

**ANEXO C**

**ENCUESTA SOBRE LA PERCEPCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS SOBRE EL  
SERVICIO DE LAS ORGANIZACIONES CIVILES EN HERMOSILLO SONORA.**

**Diagnóstico sobre la percepción de los beneficiarios sobre el servicio de las Organizaciones Civiles en Hermosillo Sonora**

Nombre (completo) \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_ Entrevistador \_\_\_\_\_

Organización de la cual recibe apoyo \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_

Domicilio (calle, numero, colonia) \_\_\_\_\_

¿Cuántas veces recibe el apoyo de la organización? (por mes) \_\_\_\_\_

| No. | Pregunta o ítem   | Respuestas  |   |   |   |   |
|-----|---|---|---|---|---|---|
|     |   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     |   | 1) Totalmente en desacuerdo<br>2) En desacuerdo<br>3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo<br>4) De acuerdo<br>5) Totalmente de acuerdo |   |   |   |   |
| 1   | El servicio prestado por la organización civil cumple con mis expectativas como beneficiario.   |   |   |   |   |   |
| 2   | Incluso aunque existan otras organizaciones civiles de asistencia social, o, aunque conozca a algunas de ellas actualmente, prefiero esta organización a las otras. |   |   |   |   |   |
| 3   | Considero que debe permanecer el servicio que ofrece la organización civil hacia la ciudadanía.   |   |   |   |   |   |
| 4   | Otros familiares reciben apoyo de la misma organización civil.  |   |   |   |   |   |
| 5   | Considero que los apoyos o recursos que brinda la organización civil contribuyen a mi bienestar y al de mi familia.   |   |   |   |   |   |
| 6   | Se contempla entre sus beneficiarios a personas vulnerables (adultos mayores, personas con discapacidad, migrantes, etc.,).   |   |   |   |   |   |
| 7   | La organización civil ofrece la oportunidad de conocer otras asociaciones que complementen los apoyos ofrecidos por ella.   |   |   |   |   |   |
| 8   | Los controles de higiene y protección por parte de la organización civil son satisfactorios.  |   |   |   |   |   |
| 9   | El Covid- 19 ha provocado que no asista con regularidad a la organización civil.  |   |   |   |   |   |
| 10  | A consecuencia de la pandemia ha disminuido la asistencia de los beneficiarios.   |   |   |   |   |   |
| 11  | Los requisitos para acceder a los apoyos ofrecidos por la organización civil son claros.  |   |   |   |   |   |
| 12  | Considero que los requisitos para obtener los recursos o beneficios de la organización civil son fáciles de conseguir.  |   |   |   |   |   |
| 13  | La organización civil posibilita un ambiente agradable, amigable y  |   |   |   |   |   |

| No. | Pregunta o ítem  | Respuestas |   |   |   |   |
|-----|--|------------|---|---|---|---|
|     |  | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |
|     | de respeto.  |            |   |   |   |   |
| 14  | Considero que el servicio puede mejorar más (atención, rapidez, amabilidad, etc.).                                       |            |   |   |   |   |
| 15  | Considero que la organización civil realiza sus labores con destreza y dedicación.                                       |            |   |   |   |   |
| 16  | La organización se coordina de manera adecuada para una mejor atención.  |            |   |   |   |   |
| 17  | Los servicios ofrecidos por la organización civil son suficientes.   |            |   |   |   |   |
| 18  | Las condiciones del lugar donde está ubicada la organización civil son adecuadas para la realización de sus actividades. |            |   |   |   |   |
| 19  | Se me dificulta transportarme a la organización civil para recibir el apoyo.   |            |   |   |   |   |
| 20  | Considero que deberían existir más organizaciones civiles que atiendan necesidades sociales.                             |            |   |   |   |   |

## **ANEXO D**

**MENSAJE ENVIADO POR LA FUNDACIÓN DAR MAS PARA SONORA A.C.  
DONDE FORMALIZA INSTITUCIONALMENTE Y DA A CONOCER LA  
CULMINACIÓN DEFINITIVA DEL PROGRAMA “PESO POR PESO”**

## Mensaje de notificación

----- Mensaje reenviado -----

De: **Fundacion DarMas** <[fundacion@darmas.org.mx](mailto:fundacion@darmas.org.mx)>

Fecha: El vie, 5 de noviembre de 2021 a la(s) 6:53 p.m.

Asunto: COMPROBACIÓN PENDIENTE

Para:

Buenas tardes estimad@s Representantes Legales, de antemano una disculpa por el correo en este horario, sin embargo, derivado de la reunión sostenida hoy con personal del Sistema DIF Sonora, hemos comenzado el proceso de entrega-recepción del programa Peso por Peso, se nos ha confirmado este día, que el programa no continuará a través de esta Fundación.

Ante esta situación su organización presenta recursos sin ejercer, así como en una muy pequeña cantidad también presentan recursos ejercidos, no comprobados, que deberán comprobarse o en su defecto reembolsar a esta Fundación durante la próxima semana.

Usted puede verificar los recursos sin ejercer y los gastos ejercidos no comprobados a través de la plataforma, en la pantalla principal de su cuenta, hasta la parte final, mediante un botón verde que abarca toda la parte central con el nombre "Resumen Operativo y Financiero"

**Notificación de confirmación de cancelación del programa “Peso por Peso” de la Fundación Dar más para Sonora”**

**ANEXO E**

**FORMATO DE ENTREVISTA SEMI- ESTRUCTURADA ACERCA DE  
EXPERIENCIAS COMO OSC BENEFICIARIA DEL PROGRAMA “PESO POR  
PESO” DE LA FUNDACIÓN DAR MÁS PARA SONORA A.C.**

## Datos de identificación de la Entrevista

Fecha \_\_\_\_\_ Nombre de Institución \_\_\_\_\_  
Nombre del participante \_\_\_\_\_  
Cargo \_\_\_\_\_  
Teléfono de contacto \_\_\_\_\_  
Correo Electrónico \_\_\_\_\_

**Objetivo de la Entrevista.** Conocer las experiencias, dilemas y retos como organización beneficiaria del programa “Peso por Peso” desde su fundación hasta su culminación en 2021.

**Dirigido a:** Representante legal o director de las asociaciones civiles participantes en el programa “Peso por Peso”

### Consentimiento informado:

Certifico que he sido informada(o) con claridad y veracidad sobre las actividades de investigación del alumno Rubén Iván Montaña Pino, como parte de su proyecto **“Organizaciones de la Sociedad Civil para la asistencia social dentro del programa peso por peso en Hermosillo Sonora”**, en el cual me ha invitado a participar. Asimismo, certifico que estoy de acuerdo con ser grabada(o) durante la entrevista; y que participo libre y voluntariamente en este procedimiento. Soy conocedor(a) de la autonomía que poseo para retirarme u oponerme a esta participación cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna. También se me ha informado que puedo optar por no ser grabada(o) y esto no es condición para excluir mi participación en el proyecto.

Estoy informada(o) de que se respetará la buena fe, la confiabilidad e intimidad de la información por mí suministrada, lo mismo que mi seguridad física, psicológica, emocional y laboral. Asimismo, estoy consciente de que dicha información será utilizada para fines estrictamente académicos, y que en cualquier momento puedo solicitar su remoción de la base de datos del investigador tesista o su no utilización. Al responder a esta entrevista, accedo a participar en este estudio.

**Tiempo aproximado:** 60 minutos

**Recursos:** Guía de entrevista, audio grabadora y fotografía

## GUÍON DE ENTREVISTA

1. ¿Desde cuándo su organización inició su participación en el programa “Peso por Peso”?
2. ¿Cuántas veces su organización ha sido beneficiaria del programa “Peso por peso”?
3. ¿Cómo ha sido su experiencia en la gestión del acceso al programa “Peso por Peso”?
4. En caso de haber sido rechazada, ¿Cuáles fueron los argumentos para no acceder a los beneficios del programa?

5. ¿En qué clase de necesidades sociales es necesaria la colaboración conjunta entre OSC y el Gobierno?
6. ¿Cómo ha sido la evolución en la relación entre la OSC y el programa “Peso por Peso”?
7. ¿Cómo los apoyos brindados por el programa Peso por Peso han contribuido a abordar las necesidades que como OSC atienden?
8. ¿Cómo considera que fue el proceso para participar en “Peso por Peso”?
9. ¿El programa “Peso por Peso” contribuyó en alguna manera a la institucionalización o profesionalización de la OSC? ¿Cómo?
10. ¿Contaron con capacitación por parte de “Peso por Peso” para cumplir los requisitos de transparencia, documentación y elaboración de informes? ¿Cómo fue la capacitación?
11. ¿Cómo ha sido la experiencia en el cumplimiento de los cambios experimentados en “Peso por Peso” desde su fundación?
12. ¿Estableció contacto y colaboración con otra OSC beneficiaria del programa “Peso por Peso” en algún momento?
13. ¿Con cuáles OSC? ¿Para qué fines? ¿Cómo fue esta colaboración?
14. ¿Cómo describiría la atención por parte del personal de la Fundación “Dar Mas para Sonora” del Programa “Peso por Peso”?
15. ¿Cómo considera que el programa “Peso por Peso” fue afectado por la pandemia derivada de la enfermedad de Covid 19?
16. ¿Cuáles fueron los principales efectos de la pandemia por Covid-19 en el o los proyectos que su OSC tiene en marcha?
17. ¿Hubo adecuaciones al proyecto?
18. ¿En qué consistieron las adecuaciones?
19. ¿Conoce los motivos de cancelación del programa “Peso por Peso”? ¿Cuáles son? Si no conoce los motivos, ¿usted cuáles cree que fueron?
20. ¿Cómo su cancelación afectó el desempeño de los programas aprobados y cuáles fueron las consecuencias hacia sus beneficiarios?
21. ¿Considera necesario volver a implementar este programa?
22. ¿Qué aspectos le gustaría que se adecuaran en caso de volverlo a incorporar?
23. Algunas reflexiones situacionales e históricas que desee compartir. (Opcional).

### **Agradecemos su participación**

**Entrevistador: Lic. Psic. Rubén Iván Montaña Pino**

**Código**

**OSC: Organización de la Sociedad Civil**

**ANEXO F**

**ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES CATEGÓRICOS (CATPCA)**

### DIMENSIÓN 1

| Nombre de variable | Etiqueta de la variable   | Peso factorial en la dimensión |
|--------------------|---|--------------------------------|
| OG_39              | El consejo sesiona periódicamente   | 0.879                          |
| PENEST_45          | La organización ha definido sus valores y estos se traducen en políticas, normas y procedimientos, así como en las actividades que realiza. | 0.878                          |
| PENEST_54          | Los equipos de trabajo cuentan con un sistema de monitoreo de los costos de sus programas y de los gastos administrativos                   | 0.878                          |
| ALEST_119          | La organización facilita a terceros la comunicación y contactos con otras organizaciones y redes.   | 0.878                          |
| OG_34              | El Consejo es el responsable de la planeación de las actividades operativas   | 0.876                          |
| VOL_85             | La organización solicita a los voluntarios que autoevalúen su participación y propongan áreas de mejora.                                    | 0.809                          |
| DESA_109           | La organización traduce rápidamente los aprendizajes en cambios organizacionales que afectan de manera directa la práctica institucional.   | 0.806                          |
| VOL_78             | La organización ha definido una descripción de puestos y funciones para todos los puestos voluntarios                                       | 0.760                          |
| ADREC_64           | La organización realiza estudios de factibilidad para los proyectos en los que invierte.  | 0.755                          |
| SUST_97            | El consejo directivo genera y aporta recursos económicos a la organización y aprovecha sus vínculos personales para que otros la apoyen.    | 0.741                          |
| PENEST_52          | Se da seguimiento al plan operativo periódica y sistemáticamente y aplica medidas correctivas para mejorar su acción.                       | 0.739                          |
| VOL_83             | La organización evalúa a los voluntarios y da a conocer sus resultados de manera individual y colectiva.                                    | 0.718                          |
| OG_38              | El Consejo cuenta con un documento que especifica el perfil de la persona que ocupe el puesto de director                                   | 0.704                          |
| PENEST_46          | La organización cuenta con un programa anual de actividades.  | 0.701                          |
| LIDE_115           | La organización comparte con otros actores sociales su experiencia: la información y los conocimientos adquiridos                           | 0.678                          |
| OG_37              | Los consejeros aportan recursos económicos a la   | 0.667                          |

|          |   |       |
|----------|---|-------|
|          | organización  |       |
| MG_31    | Internacionales   | 0.666 |
| VOL_80   | La organización cuenta con mecanismos de reconocimiento a la labor de los voluntarios.  | 0.637 |
| INDYT_18 | Los estados financieros anuales son difundidos ampliamente entre las personas e instancias involucradas con la organización.  | 0.624 |
| ADREC_55 | La organización elabora los registros contables (estados de resultados, de movimientos de ingresos y egresos, conciliaciones bancarias, etc.) de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados. | 0.621 |
| RECH_73  | La organización promueve la práctica de los valores institucionales en el desempeño de todos sus integrantes.   | 0.621 |
| RECH_75  | Las personas con cargos de dirección animan a los integrantes de la organización a expresar su opinión y explican por qué tal o cual opinión es o no tomada en cuenta.  | 0.621 |
| SUST_98  | La organización cuenta con diferentes fuentes de financiamiento y recursos  | 0.621 |
| VOL_84   | La organización lleva a cabo un registro del trabajo realizado por los voluntarios y lo contabiliza como donativo en especie.   | 0.620 |

Fuente: Elaboración propia.

#### DIMENSIÓN 2

| Nombre de variable | Etiqueta de la variable  | Peso factorial en la dimensión |
|--------------------|--|--------------------------------|
| PENEST_44          | Los programas de trabajo de la organización se elaboran con base en la planeación estratégica  | .726                           |
| ADREC_59           | La organización cuenta con sistemas contables para proporcionar información oportuna al personal y al consejo para la toma de decisiones adecuadas | .726                           |
| ADREC_57           | Todos los gastos de la organización se realizan con la autorización de la persona designada.   | .705                           |
| RECH_71            | La organización cuenta con estrategias concretas para escuchar, revisar y responder a las inquietudes del personal                                 | .705                           |
| CONVIS_89          | La comunicación es fluida y efectiva entre el personal en general  | .705                           |
| CONVIS_91          | La organización da a conocer a los donantes los resultados a partir de los recursos donados  | .705                           |

|           |  |       |
|-----------|--|-------|
| CONVIS_92 | La estrategia de comunicación toma en cuenta las expectativas y necesidades del beneficiario   | .705  |
| DESA_106  | La organización se interesa por las iniciativas novedosas e identifica nuevas formas de mejorar la calidad de su trabajo   | .705  |
| SUST_103  | Los programas y proyectos incluyen en sus planes anuales medidas concretas para el ahorro de costos y el incremento de eficiencia en el uso de recursos.         | .688  |
| RECH_74   | Se contemplan políticas y procedimientos para el reclutamiento, contratación y despido del personal.   | .685  |
| ADREC_63  | La organización ha establecido una reserva económica que le permita cubrir por lo menos tres meses de gasto operativo  | .672  |
| OG_32     | La organización cuenta con un Patronato o Consejo Directivo  | -.654 |
| OG_40     | El consejo es plural con respecto a sexo, cultura, posición económica, discapacidad, así como experiencia y habilidades  | -.654 |
| VOL_77    | La organización conoce con claridad el perfil de las personas que requiere para el trabajo voluntario.   | -.654 |
| RECH_67   | Se cuenta con contratos formales que estipulan claramente los derechos y obligaciones de todos los integrantes, de conformidad con las leyes laborales del país. | .637  |
| VOL_79    | La organización realiza una inducción para apoyar a los voluntarios a establecer una buena relación con el equipo de trabajo.                                    | -.613 |
| VOL_81    | La organización proporciona a los voluntarios capacitación y orientación para llevar a cabo sus tareas   | -.613 |
| VOL_86    | El beneficiario puede participar como voluntario   | -.605 |

Fuente: Elaboración propia.

### DIMENSIÓN 3

| Nombre de variable | Etiqueta de la variable  | Peso factorial en la dimensión |
|--------------------|--|--------------------------------|
| ML_20              | El consejo directivo y el director ejecutivo conocen los requisitos legales que debe cumplir la organización | .865                           |
| CONVIS_88          | La organización conoce sus ventajas respecto a sus similares y afines  | .865                           |
| ALEST_117          | La organización establece alianzas con otras instancias para ofrecer mejores y más completos                 | .865                           |

|         |  |       |
|---------|--|-------|
|         | servicios a sus beneficiarios. (colocar instancias)  |       |
| RECH_72 | La organización cuenta con una política de incentivos para promover la creatividad y la mejora constante de sus empleados. | -.628 |

#### DIMENSIÓN 4

| Nombre de variable | Etiqueta de la variable  | Peso factorial en la dimensión |
|--------------------|--|--------------------------------|
| ML_21              | Los estatutos de la organización cumplen con las leyes aplicables y han sido revisados y/o elaborados por un abogado.  | -.732                          |
| INDYT_15           | Está inscrita en el directorio nacional de instituciones de asistencia social (DNIAS)  | .614                           |
| PENEST_50          | La organización ha definido la necesidad social que debe atender, el perfil de sus beneficiarios y el ámbito geográfico (colonia, ciudad, región, etc.) donde debe trabajar a fin de delimitar su campo de acción. | .614                           |
| SUST_94            | La organización incluye estrategias y mecanismos de procuración de recursos que aseguren su permanencia en sus planes de trabajo   | -.614                          |

Fuente: Elaboración propia.

#### DIMENSIÓN 5

| Nombre de variable | Etiqueta de la variable   | Peso factorial en la dimensión |
|--------------------|---|--------------------------------|
| INDYT_16           | La institución cuenta con la clave única de reinscripción al registro (CLUNI)                                 | .705                           |
| OG_35              | La organización cuenta con un documento que especifica el perfil de las personas que fungirán como consejeros | .606                           |
| INDYT_14           | Se encuentra al día con el f21  | .602                           |

Fuente: Elaboración propia.

PUNTAJES DE LAS OSC EN LAS DIMENSIONES

| No. | Nombre de la OSC                                 | Dim. 1 | Dim. 2 | Dim. 3 | Dim. 4 | Dim. 5  |
|-----|--|--------|--------|--------|--------|---------|
| 1   | Patronato Leonardo Murialdo A.C.                 | .271   | .051   | 2.997  | -.067  | 1.323   |
| 2   | Comedor Betania A.C                              | -.362  | 1.024  | -.729  | -2.535 | 1.110   |
| 3   | Capacidades Únicas A.C. (CAPUN)                  | .464   | -1.066 | -.657  | -.087  | -.860   |
| 4   | Casa Hogar Socorro De Alicia A.C                 | 2.153  | -2.003 | -.217  | -.033  | .370    |
| 5   | Casa Hogar Olivos I.A.P.                         | -.999  | -.288  | -.217  | -.033  | .370    |
| 6   | EEVA Centro De Formación Para La Vida Diaria A.C | 1.029  | .513   | -.050  | -.349  | -.813   |
| 7   | Fundación Padre Pedro Villegas A.C.              | -.615  | -.307  | .623   | -.281  | -.707   |
| 8   | Fundación Por El Gusto De Servir I.A.P.          | -.777  | .305   | -.138  | .540   | .425    |
| 9   | Vida y Familia Sonora I.A.P                      | -.587  | .162   | -.002  | .220   | -.1.595 |
| 10  | Lazos Ciudadanos Con La Seguridad A.C.           | -.302  | -.361  | -1.291 | -.479  | 1.195   |
| 11  | Vida Plena Corazón Contento A.C.                 | 1.626  | 2.441  | -.349  | 1.106  | -.226   |
| 12  | Hogares Sor María De Jesús Sacramentado I.A.P    | -1.060 | -.091  | .366   | .031   | -1.005  |
| 13  | Fundación Un Día Especial Fonsi A.C.             | -.840  | -.379  | .235   | -.194  | -.718   |