

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



**MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADO A LA SOSTENIBILIDAD EN
ASOCIACIONES CIVILES QUE TRANSITAN AL CUARTO SECTOR**

POR:

GABRIELA GRIJALVA JORDÁN

**DISERTACIÓN COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

CHIHUAHUA, CHIH., MÉXICO

23 DE NOVIEMBRE DE 2018



La Disertación “**Modelo de cultura organizacional orientado a la sostenibilidad en asociaciones civiles que transitan al cuarto sector**” que presenta Gabriela Grijalva Jordán, como requisito parcial para obtener el grado de: **Doctor en Administración**, ha sido revisada y aprobada en la **Facultad de Contaduría y Administración** por los miembros del

Comité de Grado:

Dra. Irma Leticia Chávez Márquez
Asesor Principal

Dr. Juan Oscar Ollivier Fierro
Asesor Área Mayor

Dr. José Juan Hernández Perea
Asesor de Área Menor

Dr. Isidro Domínguez Alcaraz
Asesor de Estadística

Dra. Carmen Romelia Flores Morales
Asesor de Metodología

Por las autoridades de la Facultad:

Dr. Juan Óscar Ollivier Fierro
Secretario de Investigación y Posgrado

M.F. Luis Raúl Sánchez Acosta
Director de la
Facultad de Contaduría y Administración

© Derechos Reservados
Gabriela Grijalva Jordán
ggrijalva@uach.mx
Noviembre 2018

DEDICATORIA

A la memoria de mis padres, José Grijalva Pérez y Ernestina Jordán González que me dieron la vida y su amor.

A mis hijos, mi nieto, mi nuera, amigos y familiares que con su cariño han sido un apoyo en todo el tiempo.

A la memoria de Emma Catalina Encinas Aguayo quien dejó el legado de su ejemplo de vida, trayectoria y consecución de sueños.

AGRADECIMIENTOS

MI agradecimiento para la Universidad Autónoma de Chihuahua por ser parte de mi formación académica y profesional, y por brindarme el espacio en el cual mis aprendizajes se han conformado tanto en un sentido ético como técnico y científico.

A los asesores de este trabajo de investigación por su apoyo, asesoría y observaciones enriquecedoras.

A la Dra. Leticia Chávez Márquez por su dedicación y profesionalismo con el cual guio y dirigió mi trabajo.

A Esther Valverde Flores, Mónica Pacheco Weber, Irma Acosta Pacheco, Itzel Martínez Pérez, Paola Reyes Vizcarra, Tania De Villa García, Cinthya Aranda Gutiérrez, Marcela Carrillo Juárez, Mariana Ríos Grijalva, Cecilia Rico Sáenz y Bernardo Enríquez Guillén, socias y consejero de Emma Catalina, A.C, por su apoyo incondicional.

A las personas que integraron los equipos de capacitación en el CERESO varonil no. 1, y en el CERESO femenino no. 1, hombres y mujeres que me brindaron la oportunidad de aprender con ellos no sólo sobre los temas estudiados, sino además sobre el potencial y la riqueza de la calidad humana.

A la Fiscalía General del Estado de Chihuahua por su apoyo a través de la Fiscalía Especializada en Ejecución de Penas y Medidas Judiciales, en la gestión para atender e integrar los equipos de las personas privadas de su libertad. En especial al Director Estatal de Reinserción y Cultura, Lic. Alejandro Díaz Becerra por su disposición y apoyo para la realización de mi trabajo.

RESUMEN

La investigación tiene una corresponsabilidad con los sujetos con los cuales se relaciona el trabajo realizado, para lo cual es necesario estudiar nuevas formas y nuevas perspectivas. Las acciones en el ejercicio de innovación pueden encontrar acogida en las organizaciones de la sociedad civil OSC que están abiertas a las propuestas que se le planteen, y a las herramientas y recursos que se les ofrezcan. Por lo anterior, esta investigación tuvo como objetivo general diseñar y validar un modelo de cultura organizacional orientado a la sostenibilidad de una asociación civil del cuarto sector. La naturaleza de la investigación fue mixta e incluyó un estudio de caso; fue aplicada y generó un modelo como alternativa de solución. El diseño combinó técnica transversal con longitudinal tipo panel. El método fue inductivo y analítico-sintético. La parte procedimental fue no experimental. El trabajo de investigación se realizó en el municipio de Chihuahua de febrero de 2015 a noviembre de 2018. El modo de la investigación fue de campo con apoyo bibliográfico. La población con la que se trabajó fueron 52 organizaciones de la sociedad civil constituidas como asociación civil en el municipio de Chihuahua. La variable dependiente fue sostenibilidad, y la variable independiente fue cultura organizacional. Con los resultados obtenidos de dos mediciones de la implementación se pudo validar el modelo de cultura organizacional orientado a la sostenibilidad en asociaciones civiles que transitan al cuarto sector.

Palabras clave: organizaciones, sociedad civil, sostenibilidad.

ABSTRACT

Research bears a co-responsibility with the individuals involved in the work conducted, which demands the study of new forms and new perspectives. Actions taken in exercise of innovation may find a welcome in the civil society organizations (CSOs) that are open to the proposals made to them, and the tools and resources offered. Therefore, this research study had as a general objective to design and validate a model of organizational culture focused on the sustainability of civil associations within the fourth sector. The approach of the research project was mixed methods and it included a case study; it was carried out and it generated a model as a solution alternative. The design combined a cross-sectional and a longitudinal panel technique. The method was inductive and analytical-synthetic. The procedural section was non-experimental. The research work was conducted in the city of Chihuahua from February 2015 to November 2018. It was a field study supported by a literature review. The population of the study was 52 organizations of the civil society registered as civil associations in the city of Chihuahua. The dependent variable was sustainability and the independent variable was organizational culture. With the results obtained from two measurements of the implementation, it was possible to validate the organizational culture model focused on sustainability in civil associations that transit to the fourth sector.

Key words: Organizations, civil society, sustainability.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	v
ABSTRACT	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	10
ANTECEDENTES.....	13
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO	16
Justificación	16
Delimitación	17
FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	18
II. REVISIÓN DE LITERATURA.....	19
Estado del arte.....	42
III. CRITERIOS METODOLÓGICOS.....	45
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	50
Objetivo específico 1	50
Objetivo específico 2.....	54
Objetivo específico 3.....	58
Objetivo específico 4.....	63
Validación	75
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
Primera medición	117
Segunda medición	122
BIBLIOGRAFÍA	134
Anexos	141



ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica		Página
1	Mapeo de AC en el municipio de Chihuahua con base en el registro del ayuntamiento	52
2	Relación de recursos recibidos en las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua	53
3	Sostenibilidad y voluntariado	53
4	Análisis de fiabilidad de resultados procesados en 40 AC en el municipio de Chihuahua	54
5	Porcentajes de AC interesadas en lograr la sostenibilidad, transparencia y empoderamiento	56
6	Resultados de diagnóstico en Emma Catalina AC	84



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
1	Empresas y beneficios	20
2	Características del cuarto sector	21
3	Características del empoderamiento del cuarto sector	23
4	Características de la sostenibilidad en el cuarto sector	25
5	Voluntariado	29
6	Características de la imagen en el cuarto sector	33
7	Características de la comunicación en el cuarto sector	36
8	Profesionalización en el cuarto sector	38
9	Misión en el cuarto sector	39
10	Indicadores de variable	47
11	Objetivos y enfoques, técnicas y herramientas	49
12	Censo de asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua con base en el registro de Atención Ciudadana	50
13	Correlación de características de sostenibilidad	54
14	Elementos de cultura organizacional para sostenibilidad de cuarto sector	58
15	Conglomerados de transparencia	63
16	Conglomerados de imagen	64
17	Conglomerados de liderazgo compartido	64
18	Conglomerados de comunicación	65
19	Conglomerados de aprendizaje	65
20	Conglomerados de profesionalización	66
21	Conglomerados de misión	66
22	Conglomerados de justicia distributiva	67
23	Análisis de varianza para transparencia	67
24	Análisis de varianza para justicia distributiva	68
25	Pertenencia en Emma Catalina AC	84
26	Resultados primera medición de cultura organizacional	88
27	Resultados primera medición de sostenibilidad	90
28	Resultados primera medición de empoderamiento social	91
29	Tecnología y comunicación	92
30	Resultados segunda medición de cultura organizacional	100
31	Resultados segunda medición de sostenibilidad	102
32	Resultados segunda medición de empoderamiento social	102



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Cultura	27
2	Transparencia	31
3	Liderazgo compartido	34
4	Aprendizaje en las organizaciones del cuarto sector	37
5	Justicia Distributiva del cuarto sector	40
6	Modelo de cultura organizacional del tercer sector	57
7	Superposiciones entre sectores	59
8	Sectores de empresas y cuarto sector	61
9	Modelo de empresa social de Yunus	62
10	Modelo de cultura organizacional de los estudios de Zurbano, Henri y Urzelai	62
11	Propuesta inicial de modelo de cultura organizacional orientado a la sostenibilidad en asociaciones civiles que transitan al cuarto sector	77
12	Análisis de actividades – Objeto social – Promoción de una cultura de equidad	81
13	Evaluación de promoción de cultura de equidad. Revista digital www.emmacatalina.org.mx	81
14	Análisis de actividades. Concierto Navideño. Caso de estudio	82
15	Análisis de actividades – Capacitación. Caso de estudio	82
16	Análisis de actividades – Programa Triunfar	83
17	Flujo de la comunicación	93
18	Tecnología – Plan de negocios – Sostenibilidad	93
19	Primera medición. Imagen. Mujeres aprendiendo de equidad de género	94
20	Hombres aprendiendo de equidad de género. Equipo 1	94
21	Hombres capacitando a hombres. Equipos 1, 2, y 3	96
22	Mujeres aprendiendo y capacitando a otras en equidad de género. Equipo 2	97
23	Mujeres aprendiendo y capacitando a otras en equidad de género. Equipo 3	97
24	Segunda medición. Comercialización	98
25	Productos derivados del plan de negocios. Sostenibilidad. Base en madera para computadora laptop	98
26	Productos derivados del plan de negocios. Sostenibilidad. Carteras en piel	99
27	Publicidad en red social	99
28	Reunión de trabajo	100
29	Modelo de cultura organizacional para la sostenibilidad de asociaciones civiles de cuarto sector	104
30	Fortalecimiento de la cultura organizacional de asociaciones civiles del tercer sector	106
31	Tránsito de tercer sector a cuarto sector	107
32	Modelo de cultura organizacional para la sostenibilidad de asociaciones civiles de cuarto sector	128



I. INTRODUCCIÓN

El presente estudio se realizó a partir del análisis de los archivos de la oficina de Atención Ciudadana del Ayuntamiento de Chihuahua con fecha de actualización del 21 de septiembre de 2015 en los cuales se encontraron registradas 52 asociaciones civiles, mismas que reciben apoyo de los programas del Ayuntamiento y en algunos casos también reciben apoyo de programas federales a través de la Secretaría de Desarrollo Social SEDESOL, así como también reciben apoyo de la Fundación del Empresariado FECHAC. Se incluyó el estudio de caso de Emma Catalina, A.C que ha tomado este medio para enfrentar los retos internos de su cultura orientada a la sostenibilidad. Tuvo como objetivo diseñar y validar un modelo de cultura organizacional orientado a la sostenibilidad para asociaciones civiles que transitan al cuarto sector.

El capítulo I incluye los antecedentes de las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua. El capítulo presenta las preguntas y objetivos de investigación en torno al diseño de un modelo de cultura organizacional para la sostenibilidad de una asociación civil de cuarto sector. Asimismo, incluye la justificación, delimitación e hipótesis que formaron parte del trabajo de investigación.

En el capítulo II se realiza la revisión de la literatura que permitió las conceptualizaciones de los elementos en torno al voluntariado, la sostenibilidad y la generación del empoderamiento social que son característicos del cuarto sector. Se hace una revisión de aportaciones de autores que permitieron adecuar un concepto de cultura como una estructura que incluye valores, creencias, lenguaje, actitudes y comportamientos y que mantiene a una organización unida y puede evolucionar de acuerdo a sus metas. En este capítulo se incluye una revisión del marco jurídico, conceptual y del estado del arte.

En el capítulo III se describen los criterios metodológicos que tuvo el trabajo como investigación social, con el compromiso ético y el valor transformacional de servir al



bienestar de la gente. El enfoque de la investigación fue mixta, y con base a los resultados de los tres objetivos anteriores y de los resultados cuantitativos y cualitativos del objetivo 4, se realizó un estudio de caso en el objetivo 4. Fue una investigación aplicada y el diseño fue transversal en los cuatro objetivos, y longitudinal tipo panel en el objetivo 4. El método fue inductivo analítico-sintético con apoyo bibliográfico. El trabajo de investigación se realizó en el municipio de Chihuahua entre los meses de febrero de 2015 a noviembre de 2018. Las variables que se evaluaron fueron sostenibilidad, variable dependiente, y cultura organizacional, variable independiente. En el estudio de caso se validó el modelo obtenido de cultura organizacional orientado a la sostenibilidad en asociaciones civiles que transitan al cuarto sector.

En el capítulo IV se muestran los resultados y discusión de los cuatro objetivos. Del objetivo 1 se obtuvo un censo y un mapeo de sostenibilidad de las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua. Con el objetivo 2 se pudo identificar las asociaciones civiles que llevan a cabo la transparencia, empoderamiento y que están interesadas en lograr la sostenibilidad en el Municipio de Chihuahua. El objetivo 3 fue determinar los elementos de una cultura organizacional para la sostenibilidad en una asociación civil de cuarto sector; permitió ubicar a las organizaciones del cuarto sector en relación al resto de los sectores, así como integrar los modelos a partir de las aportaciones de Yunus y del equipo de Zurbano, Henri y Urzelai. El objetivo 4 permitió analizar la cultura organizacional en las asociaciones civiles interesadas en lograr la sostenibilidad como cuarto sector, a partir de los análisis cuantitativo y cualitativo, e implementar el modelo orientado a la sostenibilidad de asociaciones civiles que transitan al cuarto sector mediante dos mediciones con las cuales se pudo validar.

El capítulo V incluye las conclusiones y recomendaciones de los cuatro objetivos. Del objetivo 1 se aceptó la hipótesis “las asociaciones civiles en el Municipio de Chihuahua tienen características específicas según su grado de sostenibilidad, apoyo municipal, estatal y voluntariado”. La hipótesis del objetivo 2, “el 30% las AC



en el municipio de Chihuahua llevan a cabo la transparencia, empoderamiento y están interesadas en lograr la sostenibilidad”, se rechazó. Del objetivo 3 se aceptó la hipótesis “una cultura organizacional para la sostenibilidad en una asociación civil del cuarto sector está constituida por transparencia, imagen, liderazgo compartido, comunicación, aprendizaje, profesionalización, misión y justicia distributiva”. La hipótesis del objetivo 4, “la cultura organizacional en las AC interesadas en lograr la sostenibilidad como cuarto sector tiene los siguientes elementos: transparencia, imagen, liderazgo compartido, comunicación, aprendizaje, profesionalización, misión y justicia distributiva”, se aceptó parcialmente.

Con los resultados obtenidos de esta investigación se pueden beneficiar las asociaciones civiles interesadas en alcanzar la sostenibilidad, así como el campo de la administración pública y de organizaciones no gubernamentales.



ANTECEDENTES

Para que la investigación logre la corresponsabilidad en los sujetos con los cuales se relaciona el trabajo realizado, es necesario estudiar nuevas formas y nuevas perspectivas. En contraparte, las organizaciones de la sociedad civil OSC requieren de herramientas y recursos ante las problemáticas que enfrentan, por lo cual están abiertas a las propuestas que se les ofrezcan como resultado del ejercicio de la innovación. De esta forma podrá entenderse que la universidad como institución estará cumpliendo con la misión social que la fundamenta.

En el municipio de Chihuahua las asociaciones civiles no cuentan con estudios que les brinden información y apoyen su desarrollo para el logro de la sostenibilidad, que a su vez les permita cumplir con sus metas en los diversos objetivos sociales que se han planteado. Esta situación requiere respuesta no sólo por el beneficio local que significa sino también considerando el mayor o menor impacto en la economía nacional y en la repercusión de ésta sobre la cultura, educación y desarrollo del país.

La participación de organizaciones distintas y con diversos objetivos en el municipio, se ha dado en una situación sumamente parecida a la situación en otros países. Es decir, aportando soluciones reales a las necesidades de los distintos ámbitos de la sociedad; desarrollando su misión y construyendo transformaciones que llegan a alcanzar el orden jurídico nacional (Escobar, 2010). Actualmente se reconoce por parte de organismos internacionales (UNESCO, 2009) que, tanto en lo local como en lo nacional y global, así como en países desarrollados, y en aquellos que se encuentran en vías de desarrollo, las Organizaciones de la Sociedad Civil u OSC son los medios a través de los cuales las personas se están organizando para actuar frente a sus preocupaciones y resolver sus problemas.

En cuanto al producto interno bruto, el INEGI menciona que en el 2012 un 2.7% respecto al PIB total del país fue generado por las organizaciones no lucrativas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2014). Gradillas, al retomar



de Cernea y otros teóricos, explica que las ONG, entendiendo a éstas como OSC, económicamente son más eficientes, políticamente menos vulnerables a los cambios de gobierno, y más integradas en las culturas locales (Gradillas, 2013).

Respecto al cuarto sector, puede entenderse como el sector que incluye a las empresas cuyos objetivos son la rentabilidad, además de la contribución a la sociedad, y que se han incorporado en una forma jurídica. Se describe además como un sector emergente que toma elementos del primer y tercer sector, es decir, financieramente sostenible, así como independiente de las instituciones de economía social y más allá de la responsabilidad social de las empresas. La situación más urgente sobre este sector es que se ha escrito realmente muy poco acerca de ello. El desarrollo o presencia del cuarto sector “no puede no suceder” (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012) porque es una realidad ya existente como lo muestra el estudio llevado a cabo por la Agencia Innobasque con el Consorcio Euskadi. Los mismos autores explican en el estudio “Cuarto Sector en Euskadi” que la investigación se encuentra aún limitada por la dificultad de identificar y establecer límites en sus propias dinámicas; por una parte, esto contribuye a la riqueza del debate, pero también aumenta la confusión al momento de construir los objetos de estudio y sus consecuentes propuestas para la intervención social. Evidentemente, este nuevo sector requiere con importante urgencia ser atendido con los trabajos de investigación y difusión correspondientes, de tal manera que el quehacer científico dé respuesta oportuna a la necesidad que la sociedad le demanda en este sentido.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las organizaciones de la sociedad civil han dado respuesta a la búsqueda de un desarrollo justo y equitativo de la sociedad, conformando el tercer sector, y han logrado la subsistencia a partir de donativos de empresas, ciudadanos y gobiernos. Subsistir por sí mismas es algo que les parece difícil principalmente por la falta de una guía que les ofrezca el apoyo para lograr la transición hacia un cuarto sector donde logren estabilidad y desarrollo. Es así como se han encontrado las



organizaciones de la sociedad civil en el municipio de Chihuahua con la necesidad de contar con un modelo de cultura organizacional para dicho proceso.

De las 53 organizaciones, 52 registradas en los datos del Ayuntamiento como asociación civil y que trabajan dentro del municipio de Chihuahua, y la organización tomada para el caso de estudio, 4 se mostraron interesadas en transformarse en organizaciones sostenibles o de cuarto sector. En la república mexicana se ha presentado un incremento en las organizaciones de la sociedad civil, como puede apreciarse en la diferencia de más de 10 mil organizaciones entre el año 2014 y el 2017, de las cuales el 94% se constituyen con la figura jurídica de Asociación Civil (Instituto Nacional de Desarrollo Social INDESOL, 2017). Debido a la tendencia, en un futuro serán más organizaciones interesadas en transitar al cuarto sector, para lo cual este estudio pretende ofrecer información al respecto.

Con base a lo anterior se plantea la pregunta: ¿Cómo diseñar la cultura organizacional de una asociación civil para que logre la sostenibilidad como cuarto sector?

Así como los siguientes cuestionamientos.

1. ¿Qué características tienen las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua según su grado de sostenibilidad y apoyo municipal, estatal y voluntariado?
2. ¿Cuántas asociaciones civiles llevan a cabo la transparencia, empoderamiento y están interesadas en lograr la sostenibilidad en el municipio de chihuahua?
3. ¿Cómo deberá estar constituida una cultura organizacional para la sostenibilidad en una asociación civil de cuarto sector?
4. ¿Cuál es la cultura organizacional en las asociaciones civiles que están ingresando en el logro de la sostenibilidad como cuarto sector?



OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo general

Diseñar y validar un modelo de cultura organizacional orientado a la sostenibilidad en una asociación civil de cuarto sector.

Objetivos específicos

1. Caracterizar las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua según su grado de sostenibilidad y apoyo municipal, estatal y voluntariado.
2. Identificar las asociaciones civiles que llevan a cabo la transparencia, empoderamiento y están interesadas en lograr la sostenibilidad en el municipio de Chihuahua.
3. Determinar los elementos de una cultura organizacional para la sostenibilidad en una asociación civil de cuarto sector.
4. Analizar la cultura organizacional en las asociaciones civiles que están ingresando en el logro de la sostenibilidad como cuarto sector

JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

Justificación

Si el surgimiento del Cuarto sector se presenta de manera global, ni México ni Chihuahua son una excepción. Al igual que en el resto del mundo, la transición de organizaciones del tercer al cuarto sector es una realidad. La posibilidad de generar desarrollo para todos es un hecho considerado posible actualmente. Y es precisamente a las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua a quienes se les dará respuesta con la elaboración de un modelo de cultura organizacional con el cual podrán alcanzar su sostenibilidad y que a su vez les permitirá generar empoderamiento social en las poblaciones atendidas.



Es difícil concebir que un campo tan creciente como el de las organizaciones de la sociedad civil, que además involucra tan significativamente a la sociedad (Gradillas, 2013), no esté siendo atendido en cuanto a darle respuestas objetivas y con el conocimiento pertinente a su desarrollo. Específicamente en Latinoamérica y en México se requiere de estudios sobre su evolución, necesidades y potencialidades. Respecto al municipio de Chihuahua, se tiene que responder desde la investigación llevada a cabo sobre sus problemáticas y características propias.

Los resultados de la aplicación del modelo producto de esta investigación beneficiarán al ámbito de la investigación al ofrecer nuevos datos, enlazar la teoría con la práctica y generar el conocimiento que impacte en la sociedad. Esta información será de utilidad para las asociaciones civiles en la república mexicana que desconocen otras posibilidades para cumplir con sus metas, así como para aquellas que ya han alcanzado a vislumbrar esa posibilidad pero que la inseguridad en cuanto a lograrlo es mayor y eso las detiene.

Delimitación

Este estudio se realizó dentro del municipio de Chihuahua, incluyó las organizaciones de la sociedad civil (OSC) constituidas como asociación civil (A.C.) que actualmente se encuentran trabajando en el municipio, y que están interesadas en lograr la sostenibilidad que requieren para el cumplimiento de sus objetos sociales en cuanto a generar empoderamiento social.

El tiempo que tomó para su realización es el período de febrero de 2015 a noviembre de 2018, incluyendo el censo de asociaciones civiles tomado durante el mes de octubre de 2015, la revisión de literatura realizada durante todo el proceso de investigación desde su inicio hasta su término en noviembre de 2018, así como la implementación del mismo durante los meses de noviembre de 2017 a abril de 2018. Como parte de la implementación se llevaron a cabo dos mediciones de resultados,



la primera durante el mes de abril de 2018 y la segunda en el mes de noviembre de 2018.

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Hipótesis General

Con un modelo de cultura organizacional se logra la sostenibilidad de una asociación civil de cuarto sector.

Hipótesis Específicas

1. Las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua tienen características específicas según a su grado de sostenibilidad, apoyo municipal, estatal y voluntariado.
2. El 30% de las AC en el municipio de Chihuahua llevan a cabo la transparencia, empoderamiento y están interesadas en lograr la sostenibilidad.
3. Una cultura organizacional para la sostenibilidad en una asociación civil de cuarto sector está constituida por transparencia, imagen, comunicación, aprendizaje, profesionalización, misión y justicia distributiva.
4. La cultura organizacional en las asociaciones civiles ingresando en el logro de la sostenibilidad como cuarto sector tiene los siguientes elementos: transparencia, imagen, liderazgo compartido, comunicación, aprendizaje, profesionalización, misión y justicia distributiva.



II. REVISIÓN DE LITERATURA

Actualmente, de manera global y en México específicamente, existen confusiones en la utilización de los conceptos “Sector No Lucrativo”, “Tercer Sector”, Organizaciones Sin Fines de Lucro OSFL, Organizaciones de la Sociedad Civil OSC, u Organizaciones No Gubernamentales. Las Organizaciones de la Sociedad Civil u OSC, toman diferentes estructuras en cada país, en el caso de la república mexicana (Servicio de Administración Tributaria SAT, 2017) se integran como Sociedades Civiles S.C., Fundación de Beneficencia Privada F.B.P., Asociaciones de Beneficencia pública A.B.P., en algunos Estados de la república – Instituciones de Beneficencia Pública I.B.P., Instituciones de Asistencia Privada I.A.P. y Asociaciones Civiles A.C. Estas últimas tienen diferentes tipos de actividades de acuerdo al Régimen de las Personas Morales con Fines No Lucrativos como pueden ser instituciones de asistencia, asociaciones con fines políticos o deportivos, asociaciones religiosas, asociaciones de enseñanza y asociaciones de investigación científica, en otras.

Cuarto Sector

Para Vives (2012) el Cuarto Sector se conforma por empresas con fines de lucro las cuales “se constituyen para atender un mercado, ya sea para resolver un problema social y/o con una visión amplia de su impacto y con el objetivo explícito de contribuir al desarrollo social a través de los beneficios”. En esta definición se encuentra en discrepancia en cuanto a que las Asociaciones Civiles en México se constituyen como ya se mencionó, sin fines de lucro. Pero también se dice que la definición de este sector está todavía en plena evolución sin haberse dado un consenso, situación a la cual este estudio hace una definición. El autor clasifica los beneficios de cada empresa de manera que permite con mayor facilidad identificar el sector al cual pertenecen, como se muestra enseguida en la tabla 1. El mismo autor describe como la característica más destacable en las organizaciones del cuarto sector la viabilidad financiera a largo plazo y con base a sus operaciones, es decir que sean gestionadas con una cultura empresarial, con eficiencia y efectividad como tales.



Vives concluye que las empresas del cuarto sector no son una panacea “pero constituyen un paso al frente en el aprovechamiento de las mejores características de los otros tres sectores y la minimización de sus defectos, para beneficio de la sociedad” (Cumpetere, 2013).

Tabla 1. Empresas y beneficios

EMPRESAS	Beneficios sociales subordinados al beneficio del capital
GOBIERNO	Beneficio social con recursos soberanos
SOCIEDAD CIVIL	Beneficio social con recursos sociales
CUARTO SECTOR	Beneficios financieros para poder crear beneficio social

Fuente: Vives, 2012

Ante la dificultad para identificar a las organizaciones del cuarto sector (Goldman, 2012) el Instituto Aspen ha definido un mínimo de dos atributos estructurales: el propósito social y los métodos de negocios. En el primero se encuentra el compromiso que la organización tiene como parte nuclear de su estructura, y a través de los métodos de negocio la organización logra conducir sus actividades de manera consistente. Afirma que una organización del Cuarto Sector debe incluir responsabilidad, transparencia, eficacia, eficiencia, impacto susceptible de medición, filantropía emprendedora, inversión social y sostenibilidad. Por su parte, la organización Ashoka describió a una empresa del cuarto sector como un negocio o empresa social que utiliza mecanismos de mercado para brindar beneficios a sectores sociales excluidos, siendo un medio y no un fin. El proceso productivo o distributivo en estas empresas mejora las condiciones de personas en situación vulnerable de manera que mejoren su calidad de vida, acceso a la salud, recursos y otros. Están caracterizadas por su modelo de gobierno donde el poder de decidir no está depositado en función del capital y explícitamente se incluye en los objetivos la toma de decisiones compartida con la población beneficiada (Ashoka, 2011). También se ha descrito al cuarto sector conformado por Empresas B en las cuales, “el éxito se mide por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza en el presente y en el futuro”. En la información que un sitio de internet publica, explica también que las Empresas B buscan la obtención de utilidades para



el logro de sus objetivos y no como un fin en sí (Fondo Multilateral de Investigación FOMIN , 2005). Las organizaciones identificadas como empresas sociales también pueden ser consideradas como parte del cuarto sector, y como características de estas empresas está la sostenibilidad que les permita ser autónomas, a diferencia del tercer sector que depende de donativos, así como también ser generadoras de empoderamiento social (Yunus, 2010). Por su parte la Agencia Innobasque menciona cinco elementos de las organizaciones del cuarto sector donde incluye un espacio donde se unan la voluntad de confluir y trabajar colectivamente, otro espacio para reforzar las identidades de quienes integran la organización, un tercer espacio de intervención para la transformación hacia la justicia y solidaridad social, un espacio también que permita afrontar el conflicto interior y hacia una visión común, y finalmente un espacio abierto que permita la transparencia. El mismo informe describe como característicos de las organizaciones del cuarto sector sus “valores, sustentabilidad económica, responsabilidad social, transparencia, innovación, eficiencia y profesionalismo” (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012). Con base a lo anterior se confirman las características del Cuarto sector en 2 áreas, económica y social como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Características del cuarto sector

Área económica	Área social
Métodos de negocios (Goldman, 2012)	Propósito social (Goldman, 2012)
Beneficios financieros (Vives, 2012)	Atención a problemas sociales (Vives, 2012)
Sustentabilidad económica (Yunus, 2010)	Empoderamiento social (Yunus, 2010)
Prácticas propias de los negocios; transparencia (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012)	Propósito social; enfoque glocal; apoyo en internet y redes sociales
Empresa social con mecanismos de mercado para brindar beneficios a sectores sociales (Ashoka, 2011)	El proceso productivo o distributivo mejora las condiciones de personas en situación vulnerable; en su modelo de gobierno el poder de decidir no está depositado en función del capital y la toma de decisiones es compartida con la población beneficiada

Fuente: Creación propia (2016)



Empoderamiento

El empoderamiento es un término de reciente incorporación en el área de las ciencias sociales y puede entenderse ya sea como proceso, producto, enfoque o fin y específicamente en el contexto social como un proceso que permite a los individuos, familias y comunidades aumentar su “fortaleza” de distintas maneras con lo cual logran mejorar por ellos mismos sus condiciones de vida (Fundación para las relaciones internacionales y el diálogo exterior FRIDE, 2006).

El análisis sobre el tema del empoderamiento ha llevado a afirmar que las personas individual y grupalmente cuentan con la capacidad para resolver sus problemas. En el desarrollo y ejercicio que las personas lleven a cabo en torno a sus capacidades, los expertos deberán cumplir con el papel de apoyo en un proceso en el cual se reconozca a las personas como “seres integrales con derechos que tienen necesidades y que son capaces de tomar el control sobre sus propias vidas” (Rappaport, 1981).

Significa también que a través del empoderamiento las personas pueden llevar a cabo un aprendizaje donde encuentren la relación entre metas que se plantearon y resultados obtenidos (Mechanic, 1991). Para quienes trabajan por los derechos humanos el empoderamiento también puede entenderse como proceso “mediante el cual las personas llegan a participar de forma transformadora en el desarrollo: individual, familiar y comunitario”, y afirman que para ello es necesario partir del análisis de la realidad que permita identificar los problemas y a partir de ello llegar a solucionarlos (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala ODHAG, 2004).

Por lo anteriormente expuesto, el empoderamiento debe de cumplir en una dimensión en cuanto a los mismos sujetos, otra dimensión en cuanto a la relación con otros y una tercera dimensión en cuanto al trato que les dan quienes trabajan con ellos, como muestra la tabla 3.



Tabla 3. Características del empoderamiento del cuarto sector

Autor	Como proceso en sí mismos	Como impacto interpersonal	En el trato que reciben
(Fundación para las relaciones internacionales y el diálogo exterior FRIDE, 2006)	Individuos, familias y comunidades aumentan su “fortaleza” de distintas maneras.	Individuos, familias y comunidades logran mejorar sus condiciones de vida.	
(Rappaport, 1981)	Capacidad para resolver sus problemas.		Reconocimiento de las personas como seres integrales, con necesidades y derechos y capaces de tomar el control sobre sus propias vidas.
(Mechanic, 1991)	Llevan a cabo un aprendizaje donde relacionan metas y resultados.		
(Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala ODHAG, 2004)	Participan de forma transformadora en su propio desarrollo.	Participan de forma transformadora en el desarrollo familiar y comunitario.	Es necesario partir del análisis de la realidad que permita identificar los problemas y así poder solucionarlos
Yunus (2010)	Aumentan su dignidad.	Generan bienestar para sus familias y su comunidad con lo cual se combate la pobreza.	Se les otorga confianza y autonomía.
Zurbano, Henry, & Urzelai (2012)		Como un paso fundamental hacia la creación de negocios sostenibles.	

Fuente: Creación propia (2016)



Sostenibilidad

En cuanto a la sostenibilidad, ésta se logra cuando la organización “puede pagar sus facturas y recibir los ingresos para trabajar hacia sus metas” (Boas, 2012). Para esto el autor señala la necesidad de realizar planificaciones estratégicas, financieras y de riesgos de manera regular, mantener los suficientes sistemas financieros, diversificar los ingresos, contar con programas de buena calidad, mantener buenas relaciones con las partes interesadas, contar con fondos no restringidos, generar reservas financieras y gestionar gastos fijos.

Por su parte Muhammad Yunus, fundador de El Banco de los Pobres y Premio Nobel de la Paz quien ha trabajado e insistido en definir y difundir el potencial de la empresa social, afirmó que las organizaciones no gubernamentales ONG han hecho mucho bien a nivel mundial pero también mencionó las debilidades intrínsecas que tiene el modelo caritativo porque obliga a los líderes a disponer de demasiado tiempo, recursos y esfuerzos para conseguir fondos que en el mejor de los casos no alcanzan para expandir los programas de la manera más eficaz. Por el contrario, dice, las empresas sociales al contar con proyectos propios lograr la autonomía que a su vez les permite mayor desarrollo y mayor cumplimiento de objetivos sociales (Yunus, 2010).

En relación o comparación con el resto de los sectores, además de las actividades de responsabilidad social de las empresas de la iniciativa privada o primer sector, y la solidaridad y atención a grupos vulnerables del segundo sector, la fuerza motivadora del cuarto sector es contar con un sistema financiero que le permita trabajar por y para las problemáticas sociales (Vives, 2012). Un apoyo importante para las empresas del cuarto sector es dado por la imagen de la organización con beneficios desde el exterior a través de una mayor aceptación (Pintado & Sánchez, 2013). En este sentido la empresa logrará un mayor posicionamiento (Arias & Pesantes, 2011) que le brindará un soporte al momento de llevar a cabo sus planes y programas para la sostenibilidad que dependerá en gran medida de que la



sociedad valore en trabajo que se hace (Mora, Gómez, Lomé, Caro, & Fernández, 2001). Con base a lo anterior se consideran las aportaciones de los autores en la tabla 4, para integrar los elementos de la sostenibilidad en el cuarto sector.

Tabla 4. Características de la sostenibilidad en el cuarto sector

Autor	Característica
(Boas, 2012)	Poder pagar facturas y recibir los ingresos para trabajar hacia sus metas
(Yunus, 2010)	Lograr autofinanciamiento
(Vives, 2012)	Hacer dinero para mejorar a la sociedad
(Pintado & Sánchez, 2013; Arias & Pasantes, 2011; Mora, Gómez, Lomé, Caro & Fernández, 2001)	Apoyo con la imagen organizacional para la sostenibilidad
(Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012)	Innovación para satisfacer necesidades sociales

Fuente: Creación propia (2016)

Cultura y el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil

Las organizaciones de la sociedad civil surgen con una base moral dada por la sociedad al reconocerlas como una práctica de la valiosa y deseada caridad cristiana. De esta manera su legitimización estaba de antemano ganada, es decir nadie ponía en tela de juicio el porqué de su existencia y se daba por hecho que subyacían las buenas intenciones de ayudar al prójimo proporcionándole alguna clase de asistencia social (Ramírez, 2013).

A finales de los ochentas se les podía identificar más claramente con “actividades para para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger al medio ambiente o generar el desarrollo en la comunidad” (Cernea, 1989). Con el paso del tiempo las organizaciones de la sociedad civil aumentaron en cantidad, así como en la diversidad de sus fines, pero el mayor cambio fue en cuanto a la



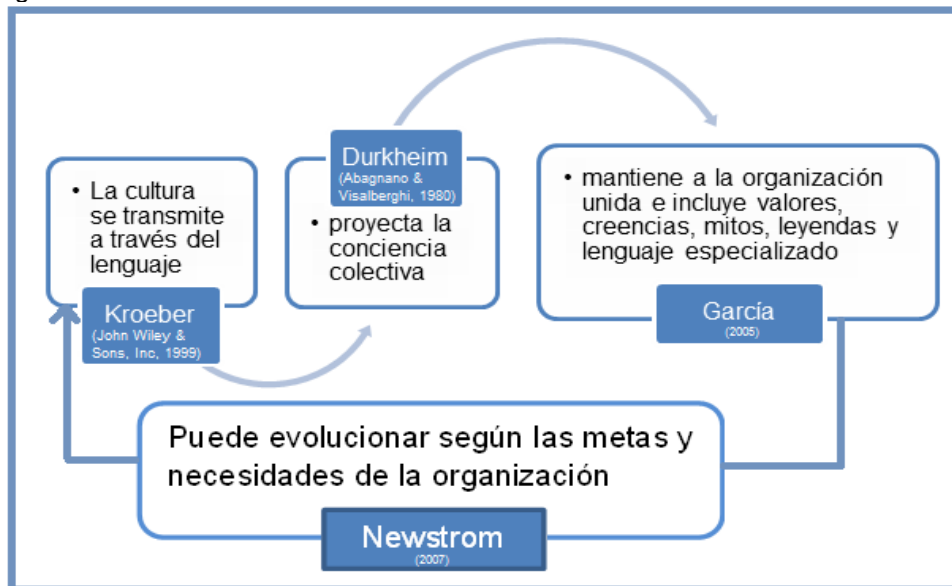
necesidad que empezaron a enfrentar y siguen teniendo como uno de sus principales retos y el trabajar por su legitimización y credibilidad (Vidal & Grabulosa).

Cultura

Para Kroeber en 1917, la característica particular de los hombres, más que aquella que los distingue como seres sociales, es la cultura y ésta se transmite a través del lenguaje (John Wiley & Sons, Inc, 1999), es decir, aprendemos al recibir y transmitir toda una serie de elementos culturales de distinta índole como pueden ser conocimientos o supuestos de la realidad en la cual vivimos. La concepción sobre la cultura que hace Durkheim es la de una realidad estructurada que sirve como proyección de la conciencia colectiva (Abagnano & Visalberghi, 1980), Tomando en cuenta la aportación de este autor, es posible entender entonces que el conjunto de elementos que conforma la cultura son resultado de las acciones de un grupo de individuos que ha realizado el proceso de proyectar. Otra forma de conceptualizar la cultura es a través de lo que llama “perspectivas emergentes”, es decir tomando encuadres de diversas disciplinas sociales que muestran cómo la cultura se construye socialmente. De tal manera, la cultura puede entenderse como variable externa, es decir, en cuanto al contexto que rodea a la organización, o bien como una variable interna donde la cultura es un “pegamento social que mantiene a la organización unida”; como una metáfora raíz a través de la cual se conceptualiza a la misma organización; como una perspectiva cognitiva que permite entender cómo ven y perciben su mundo los miembros de la organización, y como una perspectiva simbólica donde la cultura de la organización es una red de significados. Si bien la cultura incluye valores y creencias, que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas y lenguaje especializado, al analizar la cultura de una organización se deberán buscar los discursos marginales y no limitarse a los hegemónicos, para hacer evidentes conflictos y resistencias, facilitando el diálogo a través del “empoderamiento de las lógicas marginales” (García, 2005). La teoría de cultura en las organizaciones confirma además que una organización puede hacer evolucionar su cultura y adaptarla según sus necesidades y sus metas estableciendo las

estructuras para generar determinados comportamientos (Newstrom, 2007). Conforme a lo expuesto anteriormente, se conceptualiza la cultura como muestra la siguiente figura.

Figura 1. Cultura



Fuente: Creación propia (2018)

Voluntariado

El diccionario define voluntariado como "conjunto de personas que se ofrecen voluntarias para realizar algo" (Real Academia Española). También se entiende que las acciones voluntarias incluyen donativos monetarios y en especie, consultoría y apoyo de expertos (Buchter, 2014). Para la confederación internacional Oxfam, el voluntariado incluye acciones que son llevadas a cabo libremente y sin retribución salarial (Oxfam Intermón, 2018). Investigaciones guiadas por la perspectiva del tercer sector, han estudiado las características y elementos del voluntariado y sus prácticas de manera global y específicamente en México, concluyendo que es un factor de desarrollo, pero al mismo tiempo no se alcanza aún a reconocer la totalidad de su contribución (Buchter, 2014). Las acciones del voluntariado pueden ubicarse en tres clasificaciones, cuando son llevadas a cabo como parte de organizaciones del tercer sector, cuando son parte de la responsabilidad de la empresa, y como



parte de la fuerza y energía del cuarto sector. En relación a la responsabilidad social se define como “voluntariado corporativo con la finalidad de facilitar la movilización de talento, tiempo y energía del personal de una empresa a favor del desarrollo social de las comunidades donde ésta opera” y tiene las características de ser una actividad no remunerada, emprender voluntariamente, beneficiar a una persona o comunidad que no sea el propio voluntario, con o sin apoyo de la empresa donde la acción es propuesta por la empresa, y los colaboradores o ambas partes y podrá durar un día, o de 6 meses a un año (Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI, 2012).

En el cuarto sector el voluntariado se presenta con la aportación de fuerza de trabajo salarial y ambos se complementan; quienes forman parte de organizaciones en este sector están dispuestos a recibir un salario más bajo a cambio de trabajar por una buena causa (Mayufis, 2017). Otra característica del voluntariado en el cuarto sector, es que está impregnado de innovación social (Eduskopia, 2014) que se requiere para desarrollar actividades que cubran las necesidades que la sociedad presenta. A través de la autonomía se logra una mayor implicación y compromiso que repercuten en proactividad, capacidad para compartir conocimiento e innovación (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012). Un aspecto que se ha identificado en relación al voluntariado y como una fuerza de apoyo en estas empresas formadas por la sociedad civil, es la imagen que se dice que actúa en el interior de la organización proporcionando un sentimiento de orgullo (Pintado & Sánchez, 2013). En el caso de las reconocidas empresas sociales el voluntariado incluye la fuerza laboral de personas que colaboran en distintos niveles de compromiso o como personal externo con un salario pero que también aporta trabajo voluntario, y también incluye aportaciones en capital por parte de los voluntarios que recuperan posteriormente su inversión en el monto exacto, y de esta forma se lleva a cabo la inversión social (Yunus, 2010).

De acuerdo a los autores mencionados, el voluntariado en los diferentes sectores adquiere una funcionalidad propia como se muestra en la tabla 5.



Tabla 5. Voluntariado

	Cuarto Sector	Responsabilidad Social	Tercer Sector
(Real Academia Española)	Conjunto de personas que se ofrecen voluntarias para realizar algo		
(Oxfam Intermón, 2018) (Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI, 2012)	Cantidad de acciones que son llevadas a cabo libremente y sin retribución salarial		
(Buchter, 2014)	Donativos monetarios y en especie, consultoría y apoyo de expertos		
	Factor de desarrollo, al mismo tiempo no se alcanza aún a reconocer la totalidad de su contribución		
(Mayufis, 2017)	Fuerza de trabajo salarial; recibir un salario más bajo a cambio de trabajar por una buena causa		
(Eduskopia, 2014)	Impregnado de innovación social		
(Pintado & Sánchez, 2013).	Se apoya en la imagen que actúa en el interior de la organización proporcionando un sentimiento de orgullo		
(Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI, 2012)		Corporativo, para movilizar talento, tiempo y energía del personal a favor del desarrollo social donde la empresa opera; beneficia a una persona o comunidad que no sea el propio voluntario, con o sin apoyo de la empresa; propuesto por la empresa, los colaboradores o ambas partes para un día, 6 meses o un año.	
Yunus (2010)	Trabajo y aportaciones en capital como préstamos sin interés		
Zurbano, Henry & Urzelai (2012)	Implicación, compromiso y pasión que repercuten en proactividad, capacidad para compartir conocimiento e innovación		

Fuente: Creación propia (2018)



Transparencia

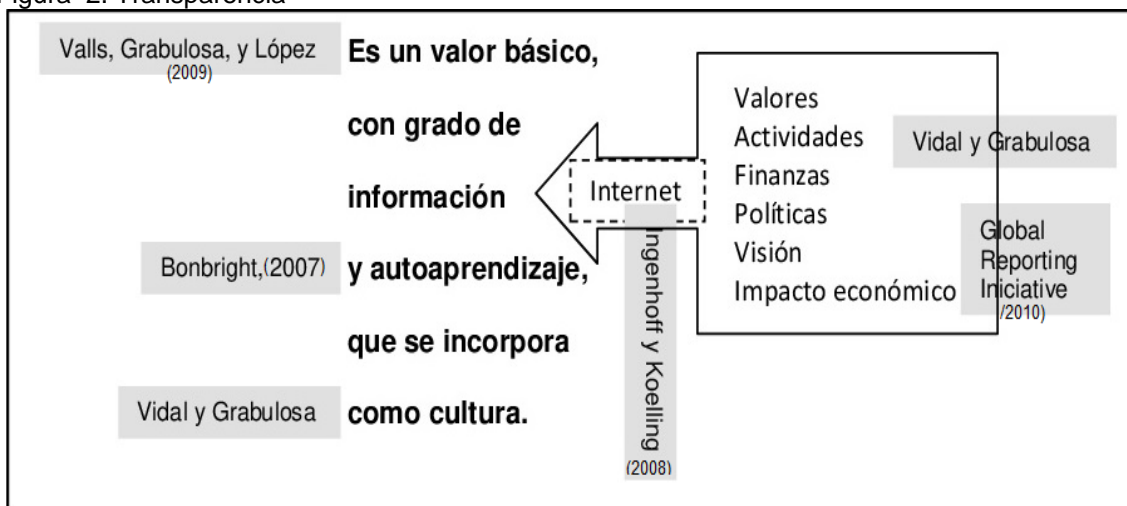
De acuerdo a Vidal y Grabulosa “la transparencia es el grado de información y la actitud con la que se afronta el proceso de rendición de cuentas” y de ésta última dicen que “se refiere a la explicación de aspectos organizativos” incluyendo elementos como valores, actividades, finanzas, políticas y visión. Para los autores, la transparencia puede ser llevada a cabo en un primer momento por coacción, buscando únicamente el cumplimiento de la ley; puede realizarse por conveniencia; seguir una visión instrumental y operativa, y finalmente, la transparencia puede llevarse a cabo por convicción a través de una elección estratégica donde ya propiamente se incorpora una cultura de transparencia (Vidal & Grabulosa). Confirmando lo anterior, en el II Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector se reconoció que tanto la transparencia como la rendición de cuentas se consolidan en la práctica continua como un valor básico (Valls, Grabulosa, & López, 2009).

Respecto al manejo de la transparencia se recomienda el uso de internet por su bajo costo así como el fácil acceso que permite para ofrecer la información a todos los interesados (Ingenhoff & Koelling, 2008), aspecto que en el caso de las organizaciones de la sociedad civil cobra mayor importancia debido a que, como se mencionó anteriormente, tienen la necesidad de legitimar su existencia ante la sociedad en la cual se desempeñan. De acuerdo al Global Reporting Initiative, los informes deben incluir además de las políticas en recursos humanos y medio ambiente y el impacto económico que han alcanzado, las acciones llevadas a cabo como parte de los objetivos de la organización (Global Reporting Initiative, 2010).

Como parte de la autorregulación, las organizaciones pueden llevar a cabo una certificación a través de un proceso interno con la declaración formal del cumplimiento de lo establecido y tendrá múltiples ganancias al favorecer el autoaprendizaje que además, al ser informado y compartido, estará llevando el proceso de transparencia más allá de una práctica de presentación contable (Bonbright, 2007).

De acuerdo a lo anterior, la transparencia deberá incluir tanto los elementos que la compongan, así como llevarse a cabo como un valor que forme parte de la cultura organizacional, como se muestra en la figura 2.

Figura 2. Transparencia



Fuente: Creación propia (2018)

Imagen

Una parte importante de la imagen, que la resume y simboliza, es el logotipo: “Grafismo reconocido y aprobado que representa una palabra, iniciales, una forma compuesta por líneas y colores, un personaje o un objeto”. También identificado como emblema o simplemente logo, el logotipo es la “versión gráfica estable del nombre de la marca” (Figuroa, 1999). El logotipo se ha convertido en el signo de identificación de una marca; simboliza y resume visualmente su imagen (Guerrero & Hernández, 2013) y al ser el nombre de la empresa convertido en gráfica, es suficiente para desarrollar la estructura de la imagen (Pintado & Sánchez, 2013).

La imagen corporativa es también una impresión total o suma de creencias y sentimientos que un público tiene respecto a una organización (Dowling, 1994). Con esta última definición coincide Keller al precisar que la imagen contiene un componente cognitivo, uno afectivo y uno connotativo (Keller, 2012). Además de estar conformada por los elementos ya mencionados se fundamenta en la filosofía



de la organización, es decir en el conjunto de principios y valores organizacionales (Martínez, 1998).

En caso de que la imagen no corresponda con lo que se desea comunicar y lograr, la organización deberá diseñar una estrategia para mejorarla, empezando por mejorar su propia realidad (Mora, Gómez, Lomé, Caro, & Fernández, 2001). Dada la complejidad de la imagen organizacional, implica un desafío en el sólido desarrollo de la misma desde su interior (Blázquez & Peretti, 2012). Además la imagen debe apoyarse en la identidad de tal manera que responda a la pregunta sobre “qué queremos que los demás piensen que somos como empresa” (Pérez & Rodríguez, 2014). Para lograr que la imagen sea fuerte y que desarrolle todo el potencial de la organización deberá alcanzar la armonía entre lo que dice que hace y lo que realmente hace (Pintado & Sánchez, 2013). Un aspecto más que se debe considerar en torno a la imagen es la administración de las comunicaciones ya que ésta es determinante para que la imagen tome forma y funcione como tal, debido a que la imagen envía un mensaje requiere ser comunicado de la mejor manera interna y externamente (Keller, 2012). Como ya se mencionó en el tema de la sostenibilidad, la imagen es un apoyo muy fuerte para que la empresa logre con éxito sus planes y programas, por lo cual se deberán destacar los puntos fuertes del proyecto empresarial y esto a su vez favorecerá el posicionamiento respecto a la competencia en los bienes o servicios que se ofrece. La imagen incluye beneficios desde el exterior, como mayor aceptación y actitud del consumidor (Pintado & Sánchez, 2013). De igual modo, el posicionamiento de la organización es parte de la sostenibilidad que logre, de tal manera que el desconocimiento de la misma en su entorno causa una negativa participación de la sociedad al momento de llevar a cabo los programas (Arias & Pesantes, 2011). La imagen toma gran importancia en el caso de las organizaciones que brindan un servicio a la comunidad dado que aspiran a resolver un problema y la posibilidad de lograrlo dependerá de lo que los otros valoren el trabajo que se hace al respecto (Mora, Gómez, Lomé, Caro, & Fernández, 2001). Con base a las aportaciones de los autores mencionados anteriormente se integran los elementos de la imagen en el cuarto sector.

Tabla 6. Características de la imagen en el cuarto sector

Autor	Característica
(Figueroa, 1999)	Se apoya en el logotipo, que es la versión gráfica de la empresa donde simboliza y resume visualmente a la imagen y funciona como base para desarrollar su estructura.
(Guerrero & Hernández, 2013)	
(Pintado & Sánchez, 2013)	
(Keller, 2012)	Contiene un componente cognitivo, uno afectivo y uno connotativo, así como la filosofía de la organización, y se forma a través de la administración de las comunicaciones.
(Dowling, 1994)	
(Martínez, 1998)	
(Mora, Gómez, Lomé, Caro, & Fernández, 2001)	Debe lograr la armonía con lo que se desea comunicar por medio de una estrategia, y desde el interior dar respuesta a “qué queremos que los demás piensen que somos como empresa”, y con ello mejor la aceptación y posicionamiento como soporte a la sostenibilidad.
(Pintado & Sánchez, 2013)	
(Blázquez & Peretti, 2012)	
(Pérez & Rodríguez, 2014)	
(Arias & Pesantes, 2011)	

Fuente: Creación propia (2018)

Liderazgo en las organizaciones de la sociedad civil

En el estudio sobre organizaciones no gubernamentales se encontró que las organizaciones de la sociedad civil implementaban sus programas de manera flexible, fomentaban la participación interna y trabajaban con pocos niveles jerárquicos y siguiendo una estructura informal. Encontró también que las organizaciones con mejor estrategia en su gestión requerían de poca coordinación y la llevaban a cabo de manera no sistematizada (Martínez, 1998). Al respecto, uno de los autores afirma que “el poder está orientado hacia la distribución equitativa de las relaciones a través de un hacer horizontal de acción colectiva” (Adrís, 2009). Coincidiendo con ambos autores, en la organización Eduskopia han encontrado que

el liderazgo en este tipo de empresas está caracterizado por su enfoque en la colaboración, así como en la solución a las problemáticas sociales (Eduskopia, 2014). El liderazgo también se entiende en función del grupo y desde ese enfoque se le analiza como un proceso de relación, encontrando que la participación puede actuar como “un antídoto eficaz contra tendencias paralizantes o burocratizantes”. Al tomar parte en la definición de reglas, metodologías y trabajo, se adquiere conciencia de los propios procesos organizativos, se aumenta la confianza en el quehacer del otro y las personas se apropian de una manera de trabajo compartida (Indrichs, Girardo, & Converso, 2011). En estudios con organizaciones identificadas como cuarto sector, se encontró la validez del liderazgo compartido en cuanto a que “son las personas comprometidas en equipo las que obran el cambio” (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012). Por lo anterior, las características del liderazgo en organizaciones del cuarto sector, deben estar conformadas por compromiso con el cambio, pocos niveles jerárquicos, gestión no sistematizada, enfoque en la colaboración y en problemáticas sociales, como muestra la siguiente figura.

Figura 3. Liderazgo compartido



Fuente: Creación propia (2018)



Comunicación interna

Respecto a la comunicación que se lleva al interior de una organización, se ha entendido como un elemento que dinamiza y da soporte al resto de las estrategias, es decir, la comunicación interna pasa a ser “el corazón de la coordinación de tareas y de la canalización de esfuerzos y recursos” además de que reafirma la identidad y la transmisión de valores compartidos por todos los miembros de una organización (Álvarez & Lesta, 2011). La Porte menciona que la importancia de la comunicación interna queda de manifiesto en la afirmación emblemática del directivo de una reconocida empresa quien expresó “si solamente con que Hewlett-Packard supiera lo que sabe Hewlett-Packard, seríamos tres veces más productivos” y afirma que la frase aplica en las instituciones sin fines de lucro donde implica una relación entre lo cognitivo y lo operativo, así como entre el conocimiento y lo que se hace cooperativamente. El autor hace énfasis en que en dichas instituciones no basta con elaborar informes, sino que es preciso “poner en relación la identidad y misión de la organización con la realidad social que ocurre dentro de ella”. De tal forma será posible mejorar las condiciones en las cuales se ubican las acciones para coordinarse en torno a las mismas. (La Porte, 2001). En el manual realizado por el Ministerio de Desarrollo Social de Uruguay se plantea que la comunicación posibilita y facilita el desarrollo de las organizaciones porque permite el entendimiento, la cooperación, el establecimiento de compromisos y las propuestas de metas. Describe que las comunicaciones internas se construyen a partir del intercambio diario, las reuniones, los memorándum y encuentros casuales, así como a través del reconocimiento y respeto por las expresiones del otro. Respecto a la capacidad verbal y no verbal destaca que es importante desarrollar una escucha activa y elaborar con anticipación los comunicados y agendas para evitar confusiones (Ministerio de Desarrollo Social MIDES, 2015). Para el investigador social Pablo Adrís (2009) a partir de la investigación-acción realizada en Argentina en una organización de la sociedad civil, las evidencias mostraron que “sin comunicación no puede existir la participación” y explica que las relaciones se sustentan en el consenso entre integrantes de este tipo de organizaciones. Tomando en cuenta las



aportaciones de los autores mencionados, acerca de la comunicación interna, se integra la tabla 7.

Tabla 7. Características de la comunicación en el cuarto sector

Adrís	Requiere del consenso	Comunicación interna	Dinamiza y da soporte	Álvarez y Lesta
			Reafirma la identidad	
	Reafirma valores compartidos			
Es requisito para la participación	Aumenta la productividad		La Porte	
	Genera mayor desarrollo		MIDES	

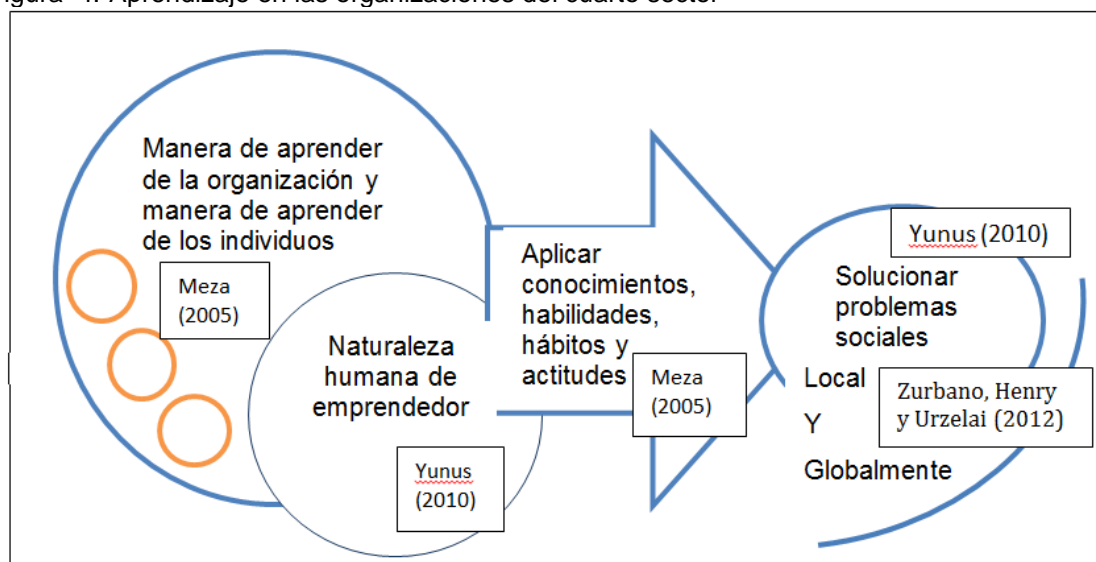
Fuente: Creación propia (2018)

Aprendizaje

En cuanto al aprendizaje que la empresa en el siglo XXI lleva a cabo, se afirma que es un proceso en conjunto para aplicar y utilizar conocimientos, habilidades, hábitos, y actitudes adquiridas (Meza, 2005). Lo anterior se explica al hablar de la pedagogía empresarial en general, sin embargo, en el caso de las empresas del cuarto sector, la afirmación cobra sentido de acuerdo al resto de los elementos que se han mencionado en cuanto a la cultura de estas organizaciones y todos los procesos que implica. Es decir, no sería congruente hablar de procesos compartidos, consensos, toma de decisiones conjuntas y planes de trabajo sin el proceso de aprendizaje acorde a un sistema doble donde se puede apreciar “la manera de aprender de los individuos y la manera de aprender de la organización” (Meza, 2005). De acuerdo a los estudios realizados en Euskadi, resulta sumamente importante el enfoque que deben mantener las organizaciones del cuarto sector para la realización de sus actividades. Según estos autores el enfoque debe ser global, pero con una aplicación local, por lo tanto, el aprendizaje que estas organizaciones lleven a cabo debe cubrir ambos aspectos, es decir, aprender en cuanto a la realidad del mundo y en cuanto a las necesidades y características locales (Zurbano, Henry, & Urzelai,

2012). Para Yunus cobra relevancia el aprendizaje al referirse a la naturaleza de los seres humanos como emprendedores. Dentro de la propuesta del autor para que la capacidad de emprendimiento se lleve a las soluciones de problemáticas sociales, se encuentran una serie de elementos como la búsqueda de soluciones, la apreciación de errores y resultados, el enriquecimiento conjunto con ideas y aportaciones, todo ello siempre en un ciclo donde todos aprenden y se desarrollan; dicho en sus mismas palabras es “un estupendo proceso de aprendizaje” (Yunus, 2010). Integrando las conceptualizaciones de los autores mencionados en cuanto al aprendizaje, se muestra la figura 4.

Figura 4. Aprendizaje en las organizaciones del cuarto sector



Fuente: Creación propia (2018)

Profesionalización

De acuerdo a un estudio realizado en Argentina, la profesionalización puede entenderse como una intención de las organizaciones para “encontrar en la eficiencia una meta vital, para poder responder de manera más efectiva y rápida a la demanda del beneficiario”. La autora afirma que la profesionalización como proceso, incluye como elemento fundamental al trabajo en la estructura interna, constitución, capacidades y procedimientos de la organización. Los efectos de dicho proceso en el estado económico de la organización se van a dar “por su gestión profesional de



los recursos, por la efectividad a la que apunta y la eficiencia que busca” (Corti, 2010). En relación al resto de actividades en una organización social, Aspinwall clasifica dentro de los efectos de la profesionalización un alto nivel en la comunicación, así como un nivel también alto en el consenso entre los funcionarios de la organización (Aspinwall, 2014). Esto resulta lógico si se considera que al contar con mayor educación técnica y operacional sobre lo que se hace, se contarán con mayores elementos en lo que se comunica y se decide. Sin embargo, considerando que en las organizaciones de la sociedad civil difícilmente se contarán con los recursos para que la totalidad de los integrantes sostengan un proceso de profesionalización, tienen la opción de buscar a través de servicios profesionales de expertos la efectividad.

En el estudio realizado en una organización social, se encontró que la incorporación de profesionales en los equipos de trabajo que la asociación integró, resultó favorable para el logro de sus objetivos (Veneranda, Viskivichan, & Fernández, 2016). Por otra parte, la búsqueda de profesionalización como requisito, pone en riesgo a la organización de sufrir algunos efectos negativos como son rigidez en las relaciones con mayor jerarquía, así como menor oportunidad de participación que repercutiría en el capital social (Toral, 2010). Con las anteriores aportaciones de los autores se compone la tabla 8.

Tabla 8. Profesionalización en el cuarto sector

Profesionalización	Interna	Favorece	Efectividad	(Corti, 2010)
			Eficiencia	
	Externa		Alto nivel de comunicación	(Aspinwall, 2014)
			Alto nivel de consenso	
		Educación técnica y profesional		
			Constante en el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil	(Veneranda, Viskivichan, & Fernández, 2016)

Fuente: Creación propia (2018)



Misión

Según García (2002) la misión de una organización es “el propósito fundamental del negocio”, y afirma que la mejor misión es “aquella que satisface las necesidades de una organización, aun cuando no cumpla estrictamente con los elementos técnicos necesarios”. Se ha observado en las organizaciones no gubernamentales con éxito la relación con la misión, habiendo sido ésta determinada de manera consensuada y siguiendo una orientación holística (Martínez, 1998), y se ha coincidido con García en cuanto a que todos los miembros de la organización comparten la responsabilidad respecto a la misión desde sus labores cotidianas, puesto que de una u otra forma contribuyen al logro de la misma. En cuanto a la misión en las organizaciones del cuarto sector, el observatorio internacional GEM realizó un informe en el cual describe a las empresas “híbridas” (Global Entrepreneurship Monitor GEM, 2014): “sin olvidar su misión social, financian sus actividades a través de los beneficios generados por sus actividades comerciales o como cualquier tipo de organización, con la obtención de recursos ajenos”, y respecto a sus objetivos, estos combinan la creación del valor social y económico, con la misión social de generar los ingresos suficientes que permitan financiar sus actividades. Por lo anterior, la misión deberá cumplir con las características en el caso de organizaciones del cuarto sector como se muestra en la tabla 9.

Tabla 9. Misión en el cuarto sector

La misión, se determina de manera consensuada y holísticamente, e involucra la participación de todos los integrantes para satisfacer las necesidades de la organización en cuanto a su propósito fundamental tanto en su dimensión social como en cuanto a su dimensión económica que permite el financiamiento de sus objetivos sociales.	Martínez (1998)
	García (2002)
	GEM (2014)

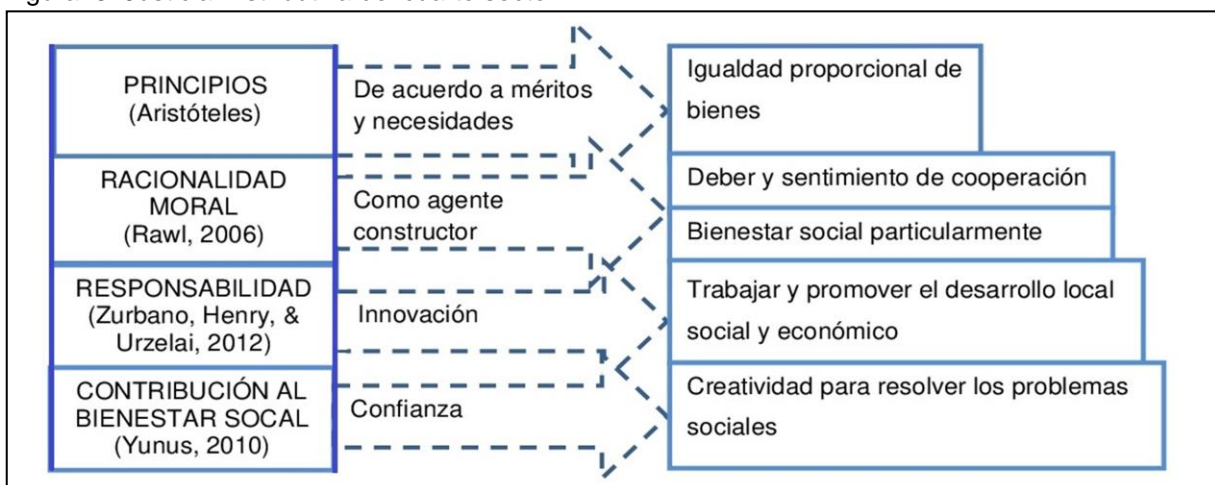
Fuente: Creación propia (2018)

Justicia distributiva

Partiendo de una base aristotélica se entiende la justicia distributiva como los principios que aplican en la igualdad proporcional de bienes en la sociedad de acuerdo a méritos y necesidades (Aristóteles). Una conceptualización

contemporánea de justicia distributiva describe a la racionalidad moral como agente constructor que a la vez se realiza en dos sentidos. Por una parte, la racionalidad como denotación de deber y sentimiento de cooperación, y en otro sentido también actúa como el provecho que las partes persiguen individualmente. Por lo tanto, la justicia distributiva, al mismo tiempo que involucra a las personas individualmente en función de los otros, genera el bienestar de los miembros de la sociedad de manera particular (Rawls, 2006). La justicia distributiva como uno de los valores organizacionales, se encuentra en los antecedentes de la responsabilidad social empresarial desde el siglo XIX, y vista como responsabilidad satisface el propósito de las organizaciones del cuarto sector en cuanto a innovar e implementar estrategias empresariales que brinden el financiamiento para los planes y programas con los cuales se busca dar respuesta a las problemáticas sociales (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012). También puede considerarse a la justicia distributiva como la forma de ayudar a otros con acciones para el bienestar social de todos a través de la confianza que se deposita en aquellos a quienes se quiere ayudar para llevar a cabo planes, programas y estrategias con toda la creatividad posible, asumiendo el reto de transformar los problemas sociales viéndolos como oportunidades del desarrollo de un mundo más justo (Yunus, 2010). Con base a los autores mencionados, la justicia distributiva incluye elementos como principios, racionalidad, responsabilidad y contribución al bienestar social como muestra la siguiente figura.

Figura 5. Justicia Distributiva del cuarto sector



Fuente: Creación propia (2018)



Marco jurídico

Si bien, en la República Mexicana las entidades federativas regulan a la asociación civil, estas organizaciones están también reguladas por el Código Civil Federal que regula a la asociación civil como contrato y como persona moral en sus artículos 2670 a 2687 (Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión, 2013). Las asociaciones civiles comparten la legislación que las regula por la ley de fomento a las actividades que éstas realizan, publicada en el año 2004 y reformada 8 años después (Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión , 2012).

Para efectos fiscales, las asociaciones civiles están reguladas por la Ley del Impuesto Sobre la Renta reformada recientemente (Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión, 2016). No es objeto de este estudio profundizar en el análisis jurídico que regula a las asociaciones civiles sino únicamente identificar el marco común que tienen en todo el país.

Marco conceptual

Yunus (2010) se refiere a “empresas sociales” como las organizaciones que cumplen con las características del cuarto sector, sin embargo este término puede confundirse con empresas del tercer sector, por lo cual es más conveniente para todo aquello involucrado en el desarrollo de estas organizaciones su definición como Organizaciones del Cuarto Sector u OCS. De esta manera las mismas organizaciones que ya están evolucionando hacia dicho sector tendrán como un primer apoyo el ser ubicadas en el proceso y posición social que les corresponde; esa será la respuesta a su primer derecho en cuanto a su identidad y constitución.

Respecto a México, el régimen jurídico y fiscal que permite el funcionamiento de este tipo de organizaciones es el de Asociación Civil AC que de acuerdo al artículo 2970 del Código Civil Federal, es “Cuando varios individuos convinieren en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, para realizar un fin común que no



esté prohibido por la ley y que no tenga carácter preponderantemente económico, constituyen una asociación” (Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión, 2013).

Estado del arte

En 2014, el Ayuntamiento de Chihuahua 2013 – 2016 en coordinación con el Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, y con el Instituto Nacional de Desarrollo Social INDESOL llevó a cabo el Primer Congreso de Organizaciones de la Sociedad Civil en Chihuahua, como parte de un conjunto de acciones de apoyo a las organizaciones de esta naturaleza y con el objetivo de continuar ofreciendo el apoyo en el desarrollo de sus capacidades y funciones. Lo anterior respecto a las OSC en general, pero no hay actualmente ninguna de ellas que se identifique como organización del cuarto sector, ni tampoco institución u organismo que así lo reconozca ni tenga programas al respecto.

Por su parte las organizaciones públicas y sociales se han acercado a la organización del sector privado incursionando en los mercados para generar ingresos, tal como lo muestran investigaciones en México recabadas y analizadas por el Instituto Nacional de Desarrollo Social que concluyó en 2016 “nos damos cuenta que queremos nuevas visiones de desarrollo y modelos de atención para los grandes temas de la agenda social” (Instituto Nacional de Desarrollo Social INDESOL , 2016). Respecto a la presencia de las organizaciones del Cuarto Sector en el mundo es conveniente identificar cómo las empresas sociales fueron creadas hace muchos años y dado que las culturas y las prioridades de la sociedad han cambiado, esto ha hecho que las organizaciones evolucionen adaptándose para responder a las demandas sociales (Goldman, 2012). Desde la respuesta de los negocios privados interesados en ofrecer beneficios sociales y medioambientales surgen procesos como la responsabilidad social, marketing social, y otros. Para finalmente, de esta evolución emerger un nuevo contexto organizacional o Cuarto Sector. De manera específica está el caso de una organización reconocida por sí misma como empresa social del cuarto sector que declara que adoptaron la



sustentabilidad económica dentro del modelo que trabajan, ya que lo consideraron el punto de partida para definir valores y principios, así como para construir valor público (Amartya). A través de su página en internet publican su misión, visión, valores, programas, todo ello encaminado a la promoción de una cultura de sustentabilidad a través de la educación; ofrecen además cursos de capacitación (aproximadamente por 3,000€) y llevan a cabo proyectos de investigación ubicados en su país, Argentina. Por su parte la comunidad autónoma española Euzkadi, en el País Vasco en coordinación con las universidades Deusto, Mondragón y Universidad del País Vasco, y a través de Innobasque como agencia de innovación, elaboró una propuesta para el Cuarto Sector (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012). El objetivo de dicho proyecto fue delimitar científicamente los aspectos centrales del cuarto sector o “CS”, al mismo tiempo abrir el debate y además proporcionar una especie de guía para orientación en el tema. Utilizaron una metodología de descripción del contexto, una parte cuantitativa y otra cualitativa, reconociendo que la investigación sobre el cuarto sector se encuentra limitada por la falta de límites en las dinámicas de cada sector. El estudio llegó a una conclusión -además de una serie de cuestionamientos que dejan abiertos para las siguientes investigaciones- que exponen como apropiada a su propio contexto. Dicho contexto es primeramente la relación del País Vasco con España e inmediatamente después en su relación con Europa, situación de marcadas diferencias culturales, jurídicas y fiscales respecto a América Latina y México.

A nivel mundial se ha encontrado una expansión constante del cuarto sector identificado en Europa como Empresas Sociales. En Chile se presentó un proyecto de ley denominado Ley de Empresas del Cuarto Sector (Gatica, Koljatic, & Miranda, 2013). Respecto a la certificación que actualmente se ofrece por una organización internacional, puede obtenerse cumpliendo con los requisitos, en la república mexicana: contar con un objeto social que incluya el impacto en la sociedad y el medio ambiente, así como incluir una cláusula respecto a las facultades del órgano de administración, y por supuesto también cubrir una cuota que varía de 500 a 50,000 dólares dependiendo de la facturación de la empresa. Si bien esta



certificación se obtiene con la entrega de documentación correspondiente, no garantiza el cumplimiento de los objetivos sociales como tampoco el impacto que se genere en la sociedad (Sistema B).

Específicamente respecto al municipio de Chihuahua, no se conoce el término de Cuarto Sector ni en el ámbito social ni académico. Las investigaciones llevadas a cabo por asociaciones que a su vez apoyan a otras asociaciones siguen realizándose en el sentido de gestionar recursos adquiridos por fondos institucionales, como el estudio llevado en Ciudad Juárez por el Centro para el Fortalecimiento Social AC (Domínguez, Gallardo, Gurrola, Sora, & Suarez, 2011).



III. CRITERIOS METODOLÓGICOS

El compromiso ético y el valor transformacional de un estudio social, radica en el hecho de que “Una buena investigación no es cuestión solo de la utilización de buenos procedimientos de recogida y análisis de datos, sino también de propósitos y resultados benéficos. Nuestro objetivo final como investigadores es servir al bienestar de la gente” (Hostetler, 2005). La investigación se realizó bajo un paradigma fenomenológico, ya que estudia la realidad a partir de la descripción que los actores de la misma hacen de sus procesos y de su experiencia como integrantes de la organización. En el ámbito empírico, la mayoría de los trabajos de investigación realizados en los últimos años, relacionados con el tema, han aplicado estos mismos criterios metodológicos, como en el caso de Euzkadi (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012).

La naturaleza o enfoque de la investigación fue mixta, ya que se integraron resultados cuantitativos y cualitativos; en el objetivo 4 se realizó un estudio de caso con base en los resultados obtenidos en los tres objetivos anteriores.

El tipo de investigación fue aplicada, dado que abordó un problema en su etapa inicial, para posteriormente generar un modelo como alternativa de solución. El diseño fue longitudinal tipo panel.

El método fue inductivo y analítico-sintético. Inductivo por ser una medición mixta con fuerte enfoque cualitativo en la validación del modelo; analítico-sintético correspondiente al proceso de descomponer el fenómeno en sus partes constitutivas e incorporar y vincular el conocimiento a fuentes y enfoques para obtener las conclusiones aplicadas en el caso de estudio.

La parte procedimental fue no experimental, incluyendo un estudio de caso donde se sometieron a prueba empírica los planteamientos teóricos.



El trabajo de investigación se realizó en el municipio de Chihuahua entre los meses de febrero de 2015 a noviembre de 2018. El modo de la investigación fue de campo con apoyo bibliográfico.

La población de interés fueron las organizaciones de la sociedad civil constituidas como asociación civil en el municipio de Chihuahua. El marco muestral fue un registro de las asociaciones civiles registradas en el municipio de Chihuahua y se integró con información del Ayuntamiento de Chihuahua, de la Secretaría de Desarrollo Social SEDESOL y del registro de asociaciones de la Fundación del Empresariado Chihuahuense FECHAC.

La unidad de análisis fueron las organizaciones de la sociedad civil constituidas como asociación civil. Con base a lo anterior, se identificaron 52 organizaciones con estas características, y una asociación más que fue el estudio de caso, no registrada en el ayuntamiento, y se procedió a un censo total.

La unidad de análisis considerada en el estudio fue de acuerdo a los siguientes criterios: que se encuentren ubicadas en el municipio de Chihuahua, se hayan constituido legalmente como asociación civil y tengan como objetivo lograr la sostenibilidad. Los criterios de exclusión fueron estar fuera del municipio de Chihuahua, no estar legalmente constituidas como asociación civil y no estar interesadas en lograr la sostenibilidad.

En el objetivo 1 se elaboró un censo total conformado por 53 organizaciones con las cuales se realizó un mapeo y se identificaron las asociaciones interesadas en alcanzar la sostenibilidad. Posteriormente, como parte del objetivo 4, se realizó la selección de la muestra de 4 organizaciones con base a las asociaciones identificadas con interés de alcanzar la sostenibilidad en el objetivo 1.

Las variables que se evaluaron fueron:

Variable dependiente: sostenibilidad

Variable independiente: cultura organizacional



Los indicadores que describen a las variables se muestran en la tabla 10 en donde el indicador “valores espirituales” se agregó posterior a los resultados cuantitativos y cualitativos del objetivo 4 y antes de la implementación del modelo, en el mismo objetivo.

Tabla 10. Indicadores de variables

Variable		Indicadores		
Dependiente	Sostenibilidad	Suficiencia en fondos financieros en relación a planes y proyectos, economía estable y con potencial de desarrollo autónomo.	Antes de la implementación del modelo	1ª. y 2ª medición
Imagen				
Liderazgo compartido				
Comunicación				
Aprendizaje				
Profesionalización				
Misión				
Justicia distributiva				
Valores espirituales				

Fuente: Creación propia (2017)

La recolección de datos fue con técnicas cuantitativas y cualitativas. Se utilizó como instrumento encuestas al total de 53 organizaciones, con las cuales se realizó un análisis cuantitativo con estadística descriptiva. La encuesta estructurada incluyó nueve preguntas cerradas para confirmar la actividad u objeto de la asociación, certificaciones obtenidas, medios de obtención de ingresos, y en relación a la transparencia. Se seleccionaron a 4 organizaciones en las cuales se realizó observación etnográfica y entrevista. Se utilizó la observación con su respectiva



cédula de captura en la cual se registraron los elementos significativos en relación a los indicadores de evaluación; se realizaron entrevistas no estructuradas tanto a responsables del manejo de recursos como a miembros de la organización con diversas funciones.

Los instrumentos para la recolección de datos fueron tablas Excel, hojas de registro, hojas de observaciones, entrevistas y registros tipo expediente.

Los datos fueron codificados para facilitar su captura, análisis e interpretación en una hoja en Excel con sus gráficas correspondientes.

La revisión documental se realizó a través de fuentes de información que cumplieran con los criterios de confiabilidad, objetividad y actualidad. Posteriormente se realizó el análisis crítico y resumen.

Se llevó a cabo un estudio de caso para cumplir con el objetivo 4 con la implementación del modelo de cultura organizacional en Emma Catalina, A.C.

La información obtenida con resultados cuantitativos se procesó con los programas de Office Windows y Microsoft Excell y con el estadístico informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versión 15.0. La información obtenida de manera cualitativa se procesó con registro de observaciones y entrevistas y transcripciones de grabaciones de audio.

El análisis e interpretación de la información se hizo a través de estadística descriptiva e inferencial. Se utilizó un análisis de fiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach en la aplicación de encuestas del objetivo 1, así como un análisis de correlación bilateral y para los resultados obtenidos de las entrevistas y observaciones etnográficas se realizó un análisis por conglomerados y análisis de varianza mediante las tablas Anova.



La tabla 11 muestra un resumen de objetivos planteados y utilizados para su cumplimiento, así como enfoques, técnicas y herramientas utilizadas.

Tabla 11. Objetivos y enfoques, técnicas y herramientas

	Objetivos	Enfoque, técnicas y herramientas
G	Diseñar un modelo de cultura organizacional orientado a la sostenibilidad en una AC del cuarto sector	Cuantitativo - cualitativo Transversal - longitudinal Estadístico inferencial y descriptivo
1	Caracterizar las AC en el municipio de Chihuahua según su grado de sostenibilidad y apoyo municipal, estatal y voluntariado.	Cuantitativo Transversal Estadístico descriptivo Investigación de campo Censo Encuestas y registros, tablas Excell
2	Identificar las asociaciones civiles que llevan a cabo la transparencia, empoderamiento y están interesadas en lograr la sostenibilidad en el municipio de Chihuahua	Cuantitativo Transversal Estadístico descriptivo e inferencial Investigación de campo Observación etnográfica Encuestas y registros, expedientes Statistical Package for the Social Science SPSS
3	Determinar los elementos de una cultura organizacional para la sostenibilidad en una AC de cuarto sector.	Cualitativo Transversal Revisión documental Analítico – inductivo-sintético
4	Analizar la cultura organizacional en las AC ingresando al logro de la sostenibilidad como cuarto sector	Mixto Transversal Longitudinal tipo panel Estadístico descriptivo e inferencial Sistematización-reflexión Inductivo Analítico-sintético Estudio de caso Observación etnográfica Entrevistas y registros, análisis Statistical Package for the Social Science SPSS

Fuente: Creación propia (2017)



IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Objetivo específico 1

Caracterizar las asociaciones civiles en el Municipio de Chihuahua según su grado de sostenibilidad y apoyo municipal, estatal y voluntariado.

Análisis del total de las asociaciones

Se elaboró un censo de asociaciones civiles del Municipio de Chihuahua con base en el registro del departamento de Atención Ciudadana del ayuntamiento y se incluyó una asociación civil no registrada en el ayuntamiento dando un total de 53 asociaciones como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 12. Censo de asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua con base en el registro de Atención Ciudadana

Organizaciones Civiles en la Ciudad de Chihuahua
Por una estabilidad mental en lazos de amor PROVIRAC
UD Chih. A.C.
Casa Hogar Jeruel
Centro Católico de atención a adicciones
Casa del Peregrino, A.C.
Institución Mexicana de Atención a las adicciones de Chih.
Voluntarias Vicentinas, A.C.
Asociación Mexicana de Diabetes de Chih. Capítulo Uno Chih.AC.
Instituto José David AC.
La Fuerza del Amor hace milagros AC.
Asociación Guadalupana de Ayuda a Necesitados AC.
Casa hogar palabra de vida
El porvenir del estudiante AC
Centro educativo siembra y cosecha
Casa hogar de niñas de Chih. AC
Asociación mexicana de ayuda a niños con cáncer Chih. AC
Centro de rehabilitación el alfarero AC
Instituto Down de Chih.
Manos unidas por una vida mejor



Casa hogar ágape elim AC
Casa hogar de ancianos rincón de amor AC
Refugio de amor AC
Casa hogar adonai
Casa hogar Yireh AC
Conquistando sonrisas AC
Promotora para el desarrollo del niño AC
Ejército de salvación AC
Caminar en armonía AC
Mi roca mi refugio AC
Patronato d.a.r.e chih AC
Aprender a volar para vivir AC
Atención e hiperactividad AC
Desarrollo social y ecológico laguna de bustillos AC
Centro Joshua orientación a mujeres AC
Centro de información, protección y adopción de mascotas AC
Mujeres creando presente e innovando futuro AC
La casa del voluntariado de Chih AC
Programas de desarrollo comunitario Ymca AC
Casa de identidad Hebrón AC.
Grupo vasijas de barro AC
Brenda asociación de esclerosis múltiple Chih AC
Vida y familia Chih AC
Construyendo Victorias para el Desarrollo Humano AC
Alva en Lucha de Valores Morales AC.
Casas de cuidado diario
Centro de desarrollo alternativo indígena
Centro de Estudios para invidentes
Centro para el Fortalecimiento de O.S.
Fundación Chihuahua
Fundación Cima
FECHAC
Fundación Social de AMEAC
TOTAL 52

Fuente: Creación propia (2014)

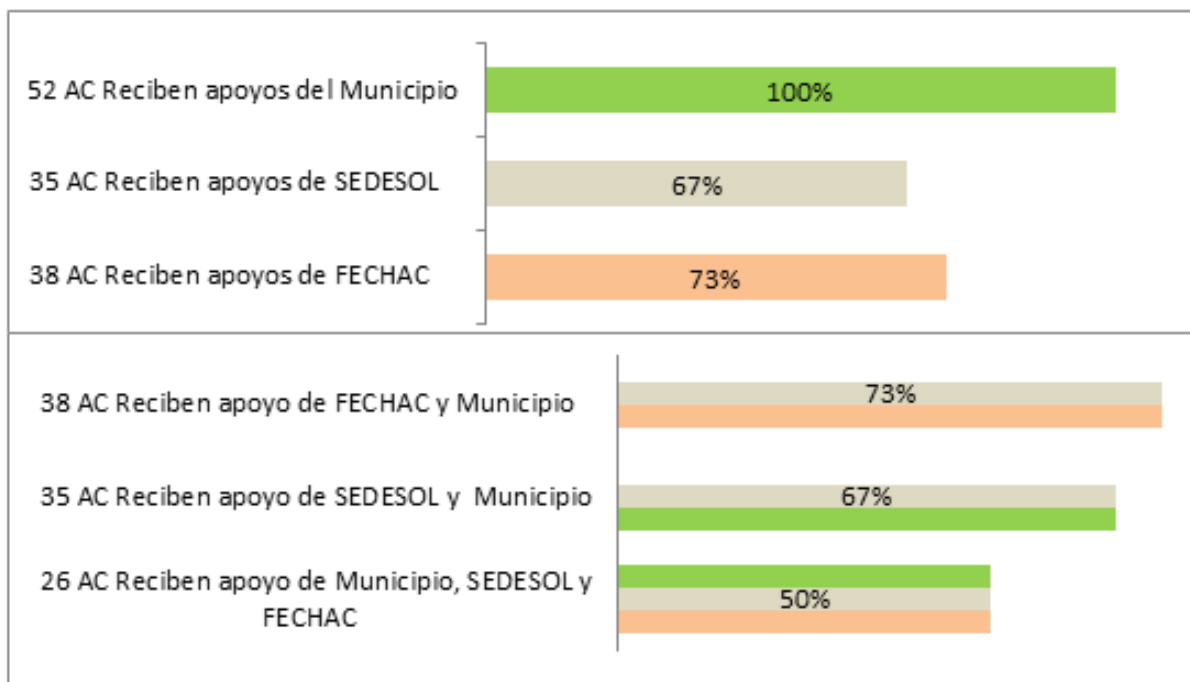


Mapeo de asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua

Para llevar a cabo el mapeo de las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua se analizaron los registros de la Secretaría de Desarrollo Social SEDESOL y de la Fundación del Empresariado FECHAC y se integraron los datos respecto a las asociaciones que reciben apoyos económicos de estas instituciones. Las 52 asociaciones registradas en el municipio, SEDESOL y FECHAC, tuvieron en común la característica de recibir recursos económicos, la diferencia fue la procedencia de los mismos, como se muestra en las gráficas 1 y 2.

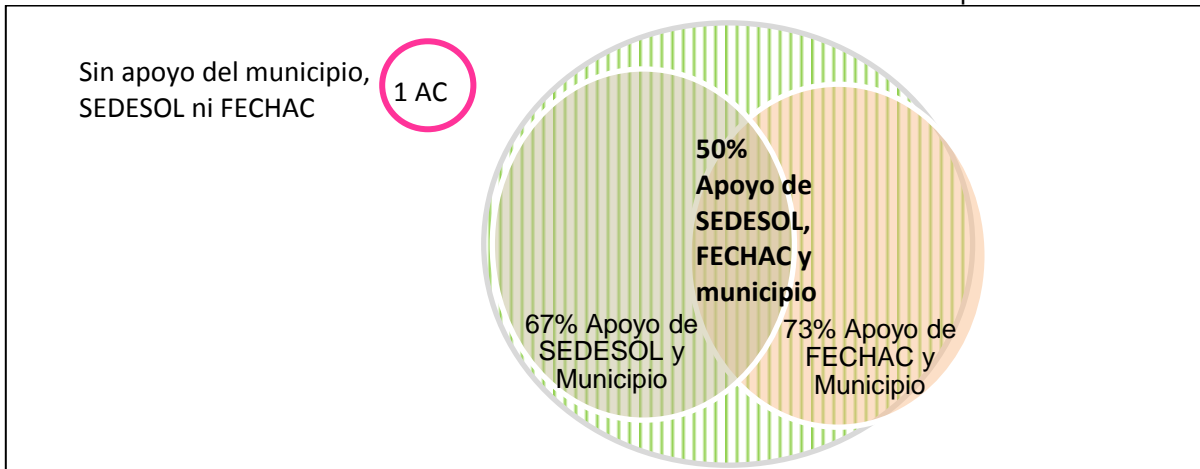
Un aspecto relevante que pudo observarse y confirmarse de acuerdo a información proporcionada por la oficina de Atención Ciudadana, fue el hecho de que algunas asociaciones no sobreviven el primer año de ser constituidas; desaparecen y dejan de ser ubicables al no contar con la sostenibilidad suficiente para cubrir sus gastos de servicios como teléfono, o bien por otras causas. Tal fue la situación en 13 asociaciones que no fueron localizadas.

Gráfica 1. Mapeo de AC en el municipio de Chihuahua con base en el registro del ayuntamiento



Fuente: Creación propia (2015)

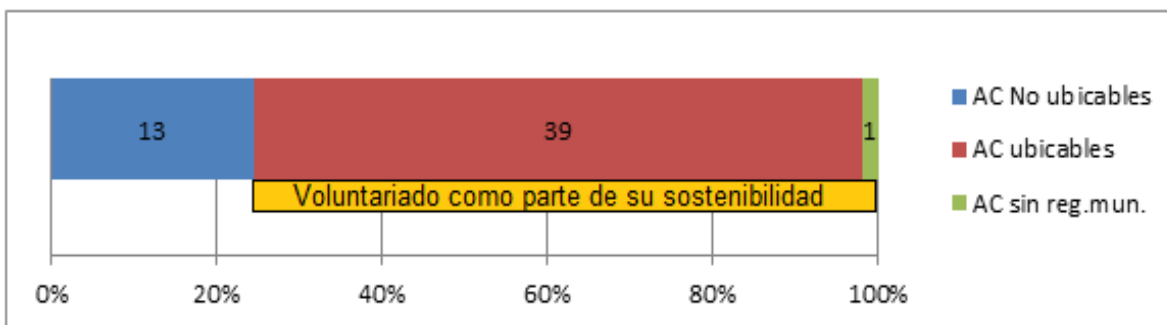
Gráfica 2. Relación de recursos recibidos en las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua



Fuente: Creación propia (2015)

En este estudio se incluyó una asociación no registrada en el municipio lo cual generó un resultado de 40 asociaciones para aplicar las encuestas del objetivo 1. En la totalidad de las asociaciones, obtenida por las que fueron ubicables y la asociación no registrada, se observó la característica en común de la participación del voluntariado como parte de la sostenibilidad a través de la cuál llevan a cabo sus actividades como se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfica 3. Sostenibilidad y voluntariado



Fuente: Creación propia (2015)

Por lo ya expuesto, las características de la sostenibilidad en las asociaciones civiles observadas se encontraron en un 98.11% de las mismas, sostenibles con apoyo de recursos materiales y económicos recibidos del municipio y SEDESOL, de municipio y FECHAC o de las tres instituciones, y el 100% de las asociaciones resultaron sostenibles también por las acciones llevadas a cabo por parte del voluntariado.



Objetivo específico 2

Identificar las asociaciones civiles que llevan a cabo la transparencia, empoderamiento y están interesadas en lograr la sostenibilidad en el Municipio de Chihuahua.

A partir del censo obtenido, se ubicaron a 40 asociaciones civiles y en las mismas se aplicaron 40 encuestas, anexo 1, con las cuales se realizó un análisis de fiabilidad, obteniendo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.745, dando validez al instrumento utilizado como muestra la gráfica 4.

Gráfica 4. Análisis de fiabilidad de resultados procesados en 40 AC en el municipio de Chihuahua

		N	%
Casos	Válidos	40	100.0
	Excluidos(a)	0	.0
	Total	40	100.0
Alfa de Cronbach	N de elementos		
.745	9		

Fuente: Creación Propia (2016)

Como puede observarse, el coeficiente alfa de Cronbach .745 mostró una consistencia interna aceptable. Los resultados se analizaron para establecer una correlación mediante el coeficiente de correlación de Pearson (R), como lo muestra la tabla 13.

Tabla 13. Correlación de características de sostenibilidad

		Correlaciones									
		¿Son auto-sostenibles financieramente?	¿Conoce el concepto de empoderamiento social?	¿Cuentan con los medios digitales para llevar a cabo la transparencia?	¿Cuentan con otros medios para llevar a cabo la transparencia?	¿Generan empoderamiento social?	¿Han realizado alguna evaluación del empoderamiento social que han generado?	¿Le interesaría lograr la sostenibilidad financiera?	¿Me podría dar información sobre las actividades y recursos en su asociación?	¿Reconocen la transparencia como una obligación?	¿Tienen la transparencia como un valor?
¿Son auto-sostenibles financieramente?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	. ^a 40	. ^a 40	. ^a 40	. ^a 40	. ^a 40	. ^a 40	. ^a 40	. ^a 40	. ^a 40	. ^a 40
¿Conoce el concepto de empoderamiento social?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	. ^a 40	1 40	.242 .133	. ^a 40	1.000* .000	.277 .083	.385* .014	.132 .415	.354* .025	.342* .031
¿Cuentan con los medios digitales para llevar a cabo la transparencia?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	. ^a 40	.242 .133	1 40	. ^a 40	.242 .133	.297 .083	.220 .174	.124 .447	.440* .005	-.091 .578



¿Cuentan con otros medios para llevar a cabo la transparencia?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	. 40	. 40	. 40	. 40	. 40	. 40	. 40	. 40	. 40	. 40
¿Generan empoderamiento social?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1.000** .000	.242 .133	. 40	. 40	1 .277	.385* .083	.132 .415	.354* .025	.342* .031	. 40
¿Han realizado alguna evaluación del empoderamiento social que han operado?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.277 .083	.297 .083	. 40	. 40	.277 .083	1 .480** .002	.037 .822	.131 .421	.348* .028	. 40
¿Le interesaría lograr la sostenibilidad financiera?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.385* .014	.220 .174	. 40	. 40	.385* .014	.480** .002	1 .076 .639	.272 .089	.285 .075	. 40
¿Me podría dar información sobre las actividades y recursos en su asociación?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.132 .415	.124 .447	. 40	. 40	.132 .415	.037 .822	.076 .639	1 .281	.108 .518	. 40
¿Reconocen la transparencia como una obligación?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.354* .025	.440** .005	. 40	. 40	.354* .025	.131 .421	.272 .089	.281 .079	1 .017	.378* .017
¿Tienen la transparencia como un valor?	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	.342* .031	-.091 .578	. 40	. 40	.342* .031	.348* .028	.285 .075	.108 .518	.378* .017	1 40

Fuente: Creación propia (2016)

En la tabla 13 se pueden observar las características que presentan una correlación en cuanto a sostenibilidad mediante el coeficiente de correlación de Pearson (R). Una correlación significativa al nivel de 0.01 bilateral se da entre las siguientes características: la máxima correlación con un valor de 1 se presenta entre “conocer el concepto de empoderamiento social” y “generar empoderamiento social”, con un valor de 0.48 se presenta la relación entre “realizar una evaluación del empoderamiento social realizado” e “interés en lograr la sostenibilidad”, también con un valor de 0.44 se relacionan “contar con los medios digitales para la transparencia” y “reconocer la transparencia como una obligación”.

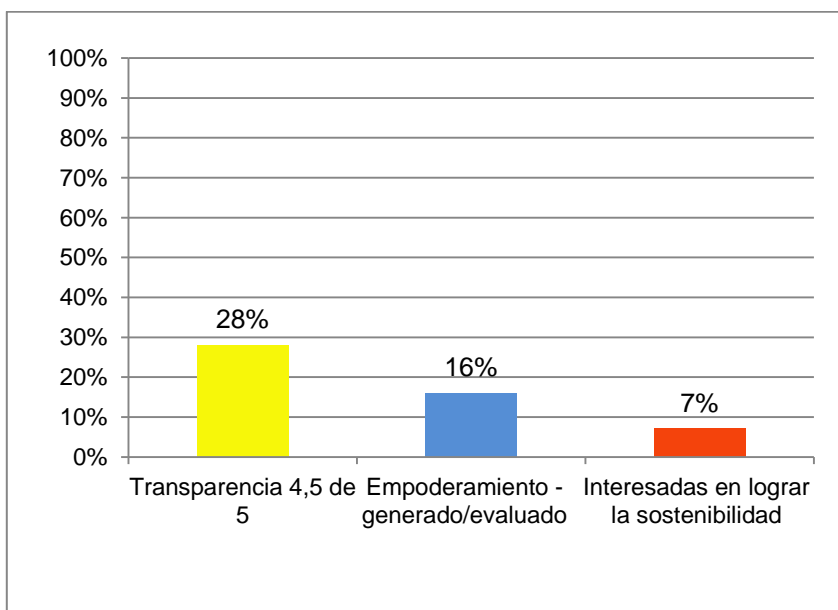
En la misma tabla también se muestra que una correlación significativa al nivel de 0.05 bilateral se da entre las siguientes características: Se presenta una relación de 0.385 entre “conocer el concepto de empoderamiento social” e “interés en lograr la sostenibilidad”, con un valor de 0.354 se presenta la relación entre “conocer el concepto de empoderamiento social” y “reconocer la transparencia como una obligación”, también con un valor de 0.342 se relacionan “conocer el concepto de empoderamiento social” y “tener a la transparencia como un valor”, además con un valor de 0.348 se presenta una relación entre “realizar una evaluación del empoderamiento social realizado” y “tener a la transparencia como un valor”,



finalmente, con un valor de 0.376 se encuentra una relación entre “reconocer la transparencia como un valor” y “tener a la transparencia como un valor”.

En cuanto a los resultados observados en transparencia, 15 asociaciones obtuvieron 4 o 5 en una escala de 0 a 5 puntos, es decir, sólo el 28% de las asociaciones, en donde los valores asignados fueron 1 para disponibilidad a dar información, 2 cuando se reconocía la transparencia como una obligación, 3 si cuentan con los medios digitales para llevar a cabo la transparencia, 4 si cuentan con otros medios para llevar a cabo la transparencia y 5 si tienen la transparencia como un valor. Los resultados observados en empoderamiento fueron un 16% con un resultado favorable en 9 asociaciones que obtuvieron 2 o 3 en una escala de 0 a 3 puntos, en donde los valores asignados fueron 1 si conoce el concepto de empoderamiento, 2 si generan empoderamiento y 3 si han realizado alguna evaluación de empoderamiento. Y respecto a estar interesadas en lograr la sostenibilidad, nada más 4 asociaciones dijeron estar interesadas, es decir el 7%, como se muestra en la siguiente gráfica.

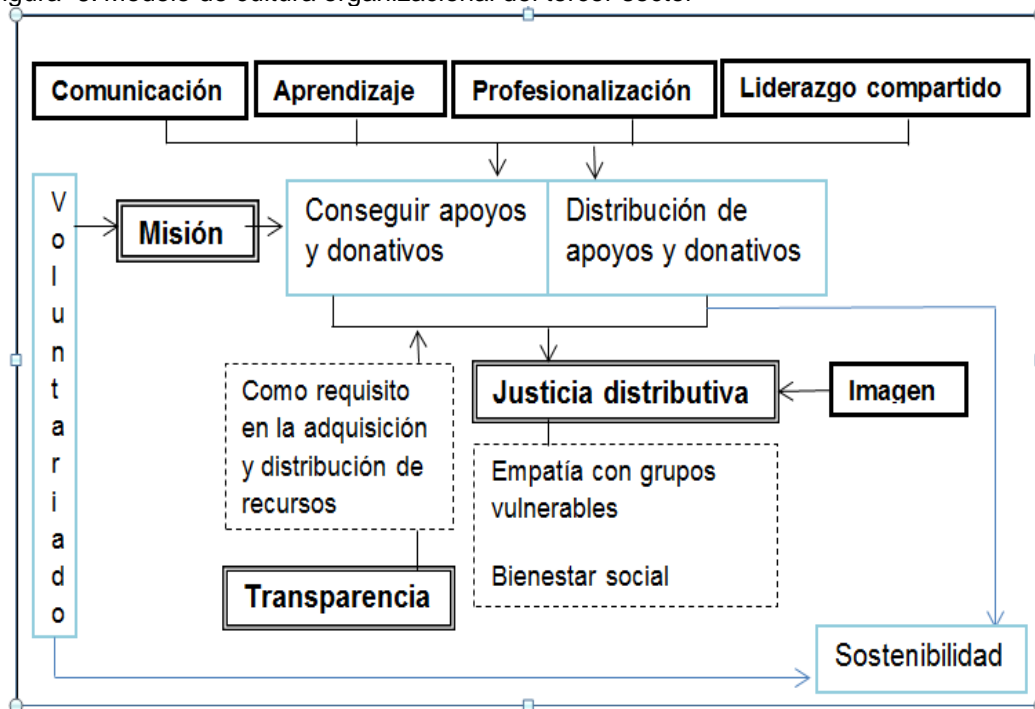
Gráfica 5. Porcentajes de AC interesadas en lograr la sostenibilidad, transparencia y empoderamiento



Fuente: Creación propia (2014)

El logro del objetivo también permitió integrar un modelo de la cultura organizacional del tercer sector en el cual el voluntariado tiene la doble misión de conseguir apoyos y donativos, a través de lo cual logra la sostenibilidad que le permite, con la distribución de los recursos adquiridos, mejorar el bienestar social. En estas organizaciones, la transparencia se lleva a cabo en función de la rendición de cuentas que se elabora para la adquisición de apoyos y donativos, y no propiamente como parte de la cultura organizacional. El valor de justicia distributiva se basa en la empatía con los más necesitados que forman parte de los grupos vulnerables, así como también está identificada con el bienestar social. A partir de la justicia distributiva se lleva a cabo la imagen de la organización que resalta los valores a través de los cuales se asiste al grupo vulnerable atendido. El resto de los valores de comunicación, aprendizaje, profesionalización y liderazgo compartido, igualmente están integrados en torno a la adquisición y distribución de apoyos y donativos. De tal manera, la sostenibilidad se logra a través de las acciones del voluntariado así como de los apoyos y donativos, como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Modelo de cultura organizacional del tercer sector



Fuente: Creación propia (2016)



Objetivo específico 3

Determinar los elementos de una cultura organizacional para la sostenibilidad en una asociación civil de cuarto sector.

Con base en el análisis documental se sintetizaron los elementos que caracterizan a una cultura organizacional para la sostenibilidad de una asociación civil, como muestra la tabla 14.

Tabla 14. Elementos de cultura organizacional para sostenibilidad de cuarto sector

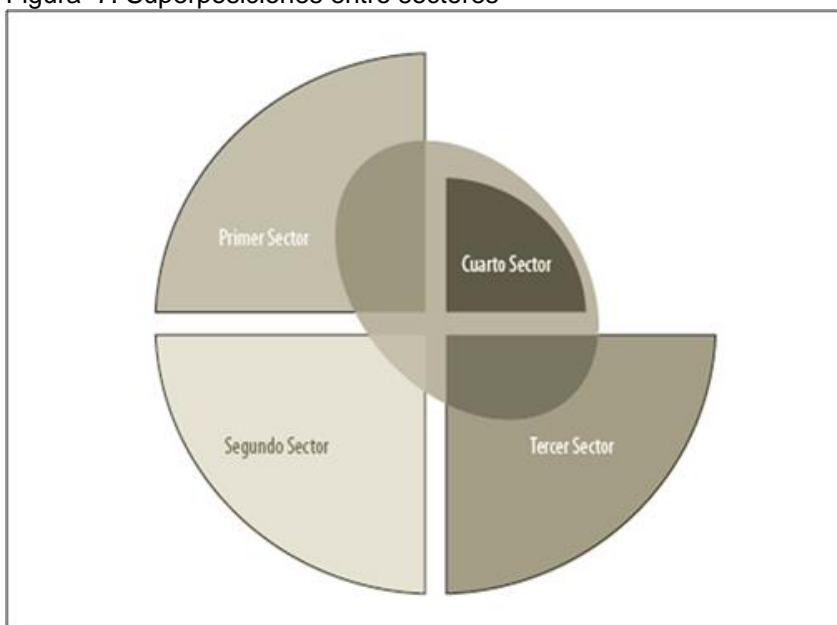
Elementos	Descripción
Transparencia	Disposición y manejo de recursos para la rendición de cuentas y cultura de transparencia.
Imagen	Identificación, comunicación y medios en relación al mensaje organizacional.
Liderazgo compartido	Toma de decisiones y mando horizontal en relación a todas las actividades dirigidas al objeto social. Flexibilidad en la jerarquía. Creatividad. Trato equitativo.
Comunicación	Manejo de información y habilidades, valores y actitudes comunicativas hacia el interior de la organización.
Aprendizaje	Proceso periódico de apreciación de resultados específicos y capacitación.
Profesionalización	Respaldo profesional interno o externo. Comunicación interna efectiva.
Misión	Estatutos y otro tipo de lineamientos establecidos en relación a su razón de ser y valores.
Justicia distributiva	Lineamientos para la toma de decisiones con base a una concientización plena de las necesidades de la población atendida incluyendo el entorno social y las necesidades de éste, reflejados en la misión de la organización.

Fuente: Creación propia. (2016)



El objetivo permitió ubicar a las organizaciones del cuarto sector en relación al resto de los sectores. Para Vives, las organizaciones de este sector incluyen características de los sectores restantes, es decir, tienen características del sector privado, del público y del social, como muestra la figura 7 (Vives, 2012).

Figura 7. Superposiciones entre sectores



Fuente: Vives (2012)

A diferencia del autor, las características que a través de este estudio se establecieron en el cuarto sector, lo ubican como una organización que comparte elementos característicos con el sector privado y con el tercer sector, más no con el sector público.

Para explicar la diferencia de conceptualización se parte de la disposición del sector público de recursos a través de impuestos, deuda, derechos, aprovechamientos y tarifas de los bienes públicos (Cabrera, Gutiérrez, & Miguel, 2005), y la gestión sobre éstos está regida por la Constitución Mexicana que establece que el ciclo presupuestal debe ser aprobado por la Cámara de Diputados, en el caso del presupuesto nacional (Serrano, 2016), y por los congresos locales y secretarías de finanzas en el caso de municipios y estados (Ugalde, 2002). Por lo tanto, aunque se cuente con cierta flexibilidad en el manejo de los presupuestos, la gestión pública



sigue estando supeditada a los órganos del gobierno federal, principalmente, y a los órganos locales. De tal manera, las facultades sobre la toma de decisiones están limitadas por el orden jurídico establecido, mientras que en una asociación civil de cuarto sector las facultades para decidir están depositadas en la totalidad de los integrantes, y esto es el primer argumento. El segundo argumento es en cuanto a que el Estado siempre o la mayoría de las veces mantiene un poder monopólico que hace que los bienes y servicios que ofrece no tengan sustituto en el mercado (Serrano, 2016), a diferencia de los bienes y servicios ofrecidos por las asociaciones civiles, que siempre o casi siempre se enfrentan a competencia al igual que en el sector privado.

El tercer argumento corresponde a las implicaciones éticas en ambos sectores en relación al punto anterior, puesto que al ofrecer bienes y servicios públicos sin competidores el sector público debe asumir el compromiso de que los bienes y servicios ofrecidos cumplan con calidad y cantidad así como en cuanto a oportunidad para los ciudadanos. Por otro lado, en el cuarto sector el compromiso ético es en el sentido de llevar a cabo el plan de negocios con la mayor calidad posible para posicionarse en un mercado competitivo y a su vez esto le permita llevar a cabo los planes y programas para generar empoderamiento social con la mayor cobertura e impacto posible en las poblaciones atendidas.

Con base a lo anteriormente expuesto como parte del resultado de este objetivo, se ubicó al cuarto sector como sector que comparte características con los sectores privado y tercer sector, como muestra la figura 8. Respecto al sector privado, el cuarto sector comparte los métodos y prácticas de negocios, mecanismos de mercado, los beneficios financieros y la sostenibilidad económica, así como la transparencia (Goldman, 2012; Vives, 2012, Yunus, 2010; Zurbano, Henry & Urzelai, 2012, Ashoka, 2011). En cuanto al tercer sector, el cuarto sector comparte el enfoque glocal, el propósito social para atender a problemas sociales y generar empoderamiento social en un proceso distributivo para mejorar las condiciones de



personas en situación vulnerable, así como la toma de decisiones que puede llevarse a cabo de manera compartida con la población beneficiada.

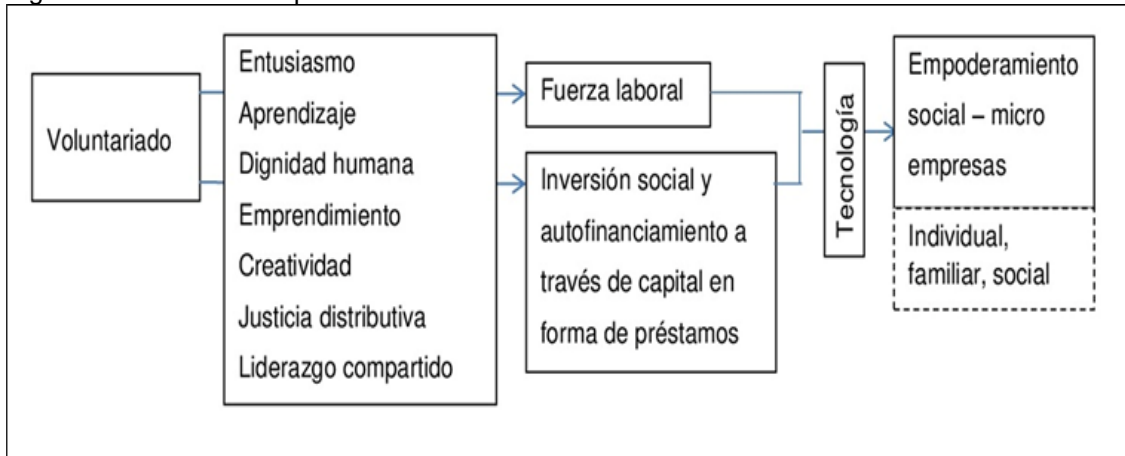
Figura 8. Sectores de empresas y cuarto sector

SECTOR PÚBLICO Empresas estatales y paraestatales	TERCER SECTOR Org. No Lucrativas ONL, Org. de la Sociedad Civil OSC, Org. No Gubernamentales ONG
SECTOR PRIVADO Empresas de la iniciativa privada IP	CUARTO SECTOR Asociación Civil AC de Cuarto Sector

Fuente: creación propia (2015)

Con el logro del objetivo se pudo integrar además un modelo con las aportaciones de Yunus respecto a lo que el autor llama empresas sociales, como muestra la figura 9. En los valores que el autor menciona se encuentran el entusiasmo, con el cual se deberán realizar todas las acciones; el aprendizaje que resulta de compartir en equipo experiencias y resultados; la dignidad en todo momento como una perspectiva del ser humano que guía las acciones de ayuda; el emprendimiento como un valor a partir del cual se generan ideas de las microempresas hacia donde está dirigida su filosofía; creatividad como una herramienta que siempre se deberá desarrollar para la búsqueda de nuevas soluciones; justicia distributiva a través de la cual se podrá obtener bienestar para todos, y el valor del liderazgo compartido que permitirá compartir la toma de decisiones. Dichos valores forman parte del voluntariado que aportará la fuerza laboral, así como la inversión social a través de capital en forma de préstamos que permitirán a la organización el autofinanciamiento para conseguir el objetivo social, que será el empoderamiento individual, familiar y social, de quienes requieren de la ayuda. Un recurso para que lo anterior se lleve a cabo será la tecnología que brindará apoyo en todas las acciones.

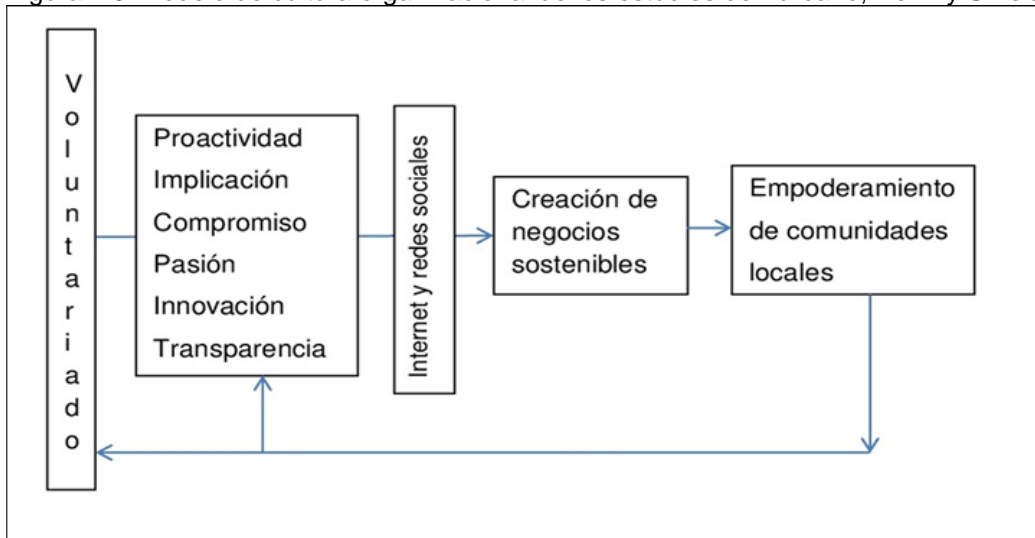
Figura 9. Modelo de empresa social de Yunus



Fuente: creación propia (2018)

De la misma manera se integraron las aportaciones de los estudios realizados en Euskadi en un modelo, como muestra la figura 10, en torno a empresas de cuarto sector, las cuales dentro de sus valores tienen la proactividad, implicación, compromiso, pasión, innovación y transparencia, que son una práctica interna del voluntariado, y que también forman parte de la visión que se persigue a través de todas las acciones llevadas a cabo. Utiliza al internet y a las redes sociales en todos sus procesos para el mejor cumplimiento de sus metas. Se enfoca en la creación de negocios sostenibles tratando de utilizar los mejores métodos empresariales. Todo lo anterior con el propósito de favorecer el empoderamiento de comunidades locales.

Figura 10. Modelo de cultura organizacional de los estudios de Zurbano, Henri y Urzelai



Fuente: creación propia (2018)



Objetivo específico 4

Analizar la cultura organizacional en las asociaciones civiles que están ingresando en el logro de la sostenibilidad como cuarto sector

Para este objetivo se elaboró un instrumento guía para las entrevistas y observaciones etnográficas a las 4 asociaciones civiles seleccionadas. Los resultados se analizaron como se muestra en los siguientes apartados.

Análisis cuantitativo de los resultados

La información obtenida se procesó integrándose en conglomerados k-medias. La tabla 15 muestra que las asociaciones civiles que le dan mayor importancia a la congruencia en los datos, también se lo dan en la misma proporción a la precisión y actualización de la información, así como a la congruencia en la información de misión y valores.

Tabla 15. Conglomerados de transparencia

Centros de conglomerados finales	Conglomerado	
	1	2
T1 Disponibilidad	5	5
T2 Confianza al mostrar la información	5	4
T3 Congruencia en los datos	2	5
T4 Precisión en la información	1	4
T5 Actualización de la información	1	5
T6 Congruencia en la información de misión y valores.	3	5
Pertenencia a los conglomerados		
Número de caso	Conglomerado Distancia	
1	1	1.225
2	2	2.345
3	1	1.225
4	2	2.345

Fuente: Creación propia (2016)

Se puede observar en la tabla 16 que aquellas asociaciones civiles que cuentan con un logo, también le dan gran importancia a que el logo sea congruente con el objeto



social, que se tenga un enunciado organizacional y sea congruente con el objeto social, así como manejar frecuentemente y tener claro el manejo de imagen.

Tabla 16. Conglomerados de imagen

Centros de conglomerados finales		Conglomerado	
		1	2
11 Se cuenta con un logo		1	4
12 Hay un enunciado organizacional o mensaje principal		1	4
13 El significado del logo es congruente con el objeto social		1	5
14 El enunciado organizacional o mensaje es congruente con el objeto social		1	4
15 Hay un manejo frecuente de los elementos de imagen		1	4
16 Hay claridad en el manejo de la imagen		1	3
Perteneencia a los conglomerados			
Número de caso	Conglomerado	Distancia	
1	1	.000	
2	2	1.453	
3	2	2.539	
4	2	2.848	

Fuente: Creación propia (2016)

La tabla 17 muestra que aquellas asociaciones civiles que consideran importante el conocimiento del total de actividades por parte de todos los integrantes, también consideran de gran importancia el involucramiento en la toma de decisiones, la información sobre resultados y valoran las decisiones tomadas por el total de integrantes.

Tabla 17. Conglomerados de liderazgo compartido

Centros de conglomerados finales		Conglomerado	
		1	2
L1 Conocimiento del total de las actividades por parte de todos los integrantes		3	5
L2 Comunicación interna sobre planes y proyectos		3	4
L3 Participación en el análisis de todos los planes y proyectos		2	4
L4 Involucramiento en la toma de decisiones		2	5
L5 Información sobre resultados		3	5
L6 Valoración de decisiones tomadas por todos los integrantes		2	5
Perteneencia a los conglomerados			
Número de caso	Conglomerado	Distancia	
1	1	1.563	
2	1	1.054	
3	2	.000	
4	1	2.261	

Fuente: Creación Propia (2016)



Se puede observar en la tabla 18 que las asociaciones civiles que le dan importancia a contar con los medios para comunicar internamente las acciones y decisiones llevadas a cabo, también consideran importante comunicar la información de manera escrita y objetiva, el tiempo para el manejo de información y la retroalimentación de la comunicación emitida.

Tabla 18. Conglomerados de comunicación

Centros de conglomerados finales		Conglomerado	
		1	2
C1 Se cuentan con los medios para comunicar internamente las acciones y decisiones que se llevan a cabo		2	5
C2 La información se comunica de manera escrita y objetiva		1	4
C3 Los tiempos para el manejo de la información permiten la comunicación efectiva de la misma		2	4
C4 Hay retroalimentación de la comunicación emitida		2	4
C5 Se cuenta con registro de decisiones y acuerdos realizados		1	3
C6 La información registrada es accesible a todos		1	2
Perteneencia a los conglomerados			
Número de caso	Conglomerado	Distancia	
1	1	.000	
2	2	1.202	
3	2	2.404	
4	2	2.333	

Fuente: Creación Propia (2016)

La tabla 19 muestra que, si se le da importancia a la disposición de los integrantes de la asociación civil para aprender de las experiencias, también se le dará a la retroalimentación sobre los nuevos aprendizajes y a contar con los recursos para detectar necesidades.

Tabla 19. Conglomerados de aprendizaje

Centros de conglomerados finales		Conglomerado	
		1	2
A1 Hay disposición en los integrantes para aprender de las experiencias		2	5
A2 Hay disposición en los integrantes para aprendizajes nuevos		1	4
A3 Se cuenta con los recursos para detectar necesidades		1	4
A4 Se detectan periódicamente las necesidades de aprendizaje		1	3
A5 Se retroalimenta a los integrantes sobre aprendizajes logrados		1	4
A6 Registro de experiencias y aprendizajes		1	3
Perteneencia a los conglomerados			
Número de caso	Conglomerado	Distancia	
1	1	.000	
2	2	1.054	
3	2	2.028	
4	2	1.856	

Fuente: Creación propia (2016)



La tabla 20 pone de manifiesto que las asociaciones civiles que consideran importante el profesionalismo interno en los procesos administrativos, también lo harán con los planes para una mayor profesionalización y una actitud positiva para profesionalizarse. Además también consideran importante el contar con apoyo externo para el apoyo de los planes y programas.

Tabla 20. Conglomerados de profesionalización

Centros de conglomerados finales		Conglomerado	
		1	2
P1 Se valora el profesionalismo para la realización de las actividades		5	5
P2 Hay profesionalismo interno al menos en uno de los directivos respecto al objeto social		5	5
P3 Hay profesionalismo interno respecto a los procesos administrativo		1	5
P4 Se cuenta con profesionalismo externo para el apoyo de los planes y programas		1	4
P5 Existen planes para una mayor profesionalización		1	4
P6 Hay una actitud positiva para profesionalizarse		1	4
Perteneencia a los conglomerados			
Número de caso	Conglomerado	Distancia	
1	1	.000	
2	2	1.563	
3	2	1.054	
4	2	1.054	

Fuente: Creación propia (2016)

Con respecto a la tabla 21, es observable que las asociaciones civiles que consideran muy importante el contar con un enunciado de misión, también lo hacen con que sea clara y acorde a la organización, así como con que sea conocida y aceptada por los integrantes de la misma.

Tabla 21. Conglomerados de misión

Centros de conglomerados finales		Conglomerado	
		1	2
M1 Existe un enunciado de misión		3	5
M2 La misión es clara y acorde a la organización		1	4
M3 La misión es conocida por los integrantes		1	4
M4 Hay aceptación de la misión por parte de los integrantes		2	4
M5 Se revisa regularmente la congruencia de las actividades y la misión		1	3
M6 Hay una base legal de la misión		1	5
Perteneencia a los conglomerados			
Número de caso	Conglomerado	Distancia	
1	1	.000	
2	2	2.517	
3	2	1.414	
4	2	1.291	

Fuente: Creación propia (2016)



La tabla 22 muestra que el valorar la justicia distributiva como parte del bienestar social, será igualmente importante que tener empatía y disposición moral para ayudar a la sociedad, así como asumir un compromiso social con la población atendida.

Tabla 22. Conglomerados de justicia distributiva

Centros de conglomerados finales		Conglomerado	
		1	2
J1	Los integrantes conocen las problemáticas del entorno	4	4
J2	Los integrantes conocen la problemática de la población atendida	4	5
J3	Los integrantes tienen empatía hacia el entorno social	3	5
J4	Los integrantes valoran la justicia distributiva como parte del bienestar social	2	5
J5	Los integrantes tienen disposición moral para apoyar en general a la sociedad a la que pertenecen	2	5
J6	Los integrantes han asumido un compromiso social con la población atendida	3	5
Pertenencia a los conglomerados			
Número de caso	Conglomerado	Distancia	
1	1	2.000	
2	1	2.000	
3	2	.000	
4	2	.000	

Fuente: Creación propia (2016)

De las características o indicadores considerados en la variable de transparencia, la que aparece con significancia estadística es la “actualización de la información” como se muestra en la tabla 23, por lo tanto es la característica de mayor importancia en el ámbito de transparencia.

Tabla 23. Análisis de varianza para transparencia

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl
T1 Disponibilidad	.250	1	.250	2	1.000	.423
T2 Confianza al mostrar la información	1.000	1	2.500	2	.400	.592
T3 Congruencia en los datos	6.250	1	1.250	2	5.000	.155
T4 Precisión en la información	6.250	1	2.250	2	2.778	.238
T5 Actualización de la información	12.250	1	.250	2	49.000	.020
T6 Congruencia en la información de misión y valores.	4.000	1	.500	2	8.000	.106

Fuente: Creación propia (2016)



De las características o indicadores considerados en la variable de justicia distributiva, tres de ellos aparecen con una significancia estadística, estos son, J4 “los integrantes valoran la justicia distributiva como parte del bienestar social”, J5 “los integrantes tienen disposición moral para apoyar en general a la sociedad a la que pertenecen”, y J6 “los integrantes han asumido un compromiso social con la población atendida”, como se muestra en la tabla 24.

Tabla 24. Análisis de varianza para justicia distributiva

	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl
J1 Los integrantes conocen las problemáticas del entorno	.250	1	2.250	2	.111	.771
J2 Los integrantes conocen la problemática de la población atendida	1.000	1	1.000	2	1.000	.423
J3 Los integrantes tienen empatía hacia el entorno social	4.000	1	.000	2	.	.
J4 Los integrantes valoran la justicia distributiva como parte del bienestar social	12.250	1	.250	2	49.000	.020
J5 Los integrantes tienen disposición moral para apoyar en general a la sociedad a la que pertenecen	12.250	1	.250	2	49.000	.020
J6 Los integrantes han asumido un compromiso social con la población atendida	6.250	1	.250	2	25.000	.038

Fuente: Creación propia (2016)

Considerando que en la asociación no. 4 se presentó el resultado más alto de la variable en transparencia T5 “actualización de la información”, así como de las variables J5 “los integrantes tienen disposición moral para apoyar en general a la sociedad a la que pertenecen”, y J6 “los integrantes han asumido un compromiso social con la población atendida”, de la misma manera que en el análisis cualitativo como se verá más adelante, se eligió esa asociación para el caso de estudio.

Análisis cualitativo de indicadores de cultura

Se utilizó la técnica de entrevistas y observación etnográfica en 4 organizaciones, de donde se obtuvo la información respecto a cada uno de los indicadores de cultura



organizacional como se describe enseguida en cada una de las asociaciones civiles, describiéndose como AC1, AC2, AC3 y AC4.

Transparencia

- AC1. Los directivos entrevistados reconocieron como una de sus funciones dar información y la misma se ofreció con una disposición amable. Sin embargo los registros financieros no fueron congruentes los gastos con los materiales adquiridos. Al observar las instalaciones, se observó que el cumplimiento del objeto social no correspondía ni en cantidad ni en calidad, como se mencionaba de manera verbal y en los registros no se especificaba al respecto. Igualmente, se observó que se llevaban a cabo ciertas actividades con proselitismo religioso, situación no reconocida formalmente. No cuentan con los recursos para dar a conocer la información por internet.
- AC2. El personal entrevistado respondió con amabilidad y muestras de profesionalismo, sin embargo, también hubo muestras de desconfianza respecto al uso que se le podría dar a los datos, precaución que no tendría por qué tener justificación en el ejercicio de transparentar información. Igualmente, se presentó falta de precisión en los datos, así como de objetividad, dado que la información estaba aunada a juicios de valor sobre estimando, la función de los miembros de la asociación.
- AC 3. Los funcionarios entrevistados mostraron una actitud abierta, con amabilidad, cordialidad y profesionalismo. Ofrecieron información plena en cuanto al uso de recursos, así como respecto a las funciones que realiza la asociación, sin embargo, la información no estaba totalmente actualizada ni contaban con los recursos para darla a conocer por internet.
- AC 4. Se entrevistaron a tres integrantes de la asociación quienes mostraron coincidencias al hablar de la transparencia, de los procesos de aprendizaje que han tenido y cómo lo consideran un problema respecto a la sociedad mexicana en su conjunto.



En una de las organizaciones observadas hay deficiencias significativas en el manejo de transparencia, en dos de ellas es necesario mejorar el manejo de transparencia para que se desarrolle no sólo en cuanto a su cumplimiento como mero requisito administrativo, y nada más en una de las organizaciones se encontró un manejo de la transparencia como un valor propio de la asociación y dentro de un proceso de aprendizaje.

Imagen

- AC1 La asociación no ha llevado a cabo ninguna actividad en relación al manejo de imagen. De tal manera la población ha logrado identificar a la asociación nada más a través de sus socios y físicamente en un área muy restringida aproximadamente de 400 metros alrededor de las instalaciones. Se observó además falta de decisión y de precisión en cuanto a cómo se deseaba ser identificados como asociación.
- AC2 La asociación cuenta con elementos gráficos de logotipo y siglas de identificación. La imagen de organización se ha manejado en un sitio de internet y redes sociales con mensajes en torno al apoyo y desarrollo social tanto de personas como de organizaciones. Se observó además la intención de ser identificados como una organización fuerte y sumamente humanitaria, solidaria y altruista.
- AC3 La asociación cuenta con elementos gráficos de logotipo y siglas de identificación. La imagen de la organización se ha manejado en un sitio de internet y redes sociales con mensajes en torno al objeto social. Se observó además que la imagen de la asociación es confusa en cuanto a la red organizacional a la cual pertenece, el objeto social y los medios de los cuales se sirve para llevar a cabo sus actividades.
- AC4. La asociación cuenta con algunos elementos como logo y colores institucionales, pero no se ha formulado ningún enunciado institucional, ni hay un mensaje claro respecto a la imagen y mensaje que se pretende transmitir.



En 3 de las 4 asociaciones hubo deficiencias en el manejo de imagen, que fueron los casos 1,3 y 4. En el caso 2 se observó que la organización cuenta con una imagen sólida, que integra un mayor número de elementos en torno a la imagen, y que ha mantenido por mayor tiempo la comunicación externa e interna de dichos elementos.

Liderazgo compartido

- AC1 Los miembros de la familia colaboran en la asociación y el liderazgo se da con base a la relación familiar. También se pudo observar que el nivel socioeconómico de algunos de ellos puede tener carencias básicas y ello influye a una dependencia con la asociación. El liderazgo es ejercido de manera vertical y por una sola persona. Las decisiones no se consultan con el resto de la organización. Se acatan las órdenes y eventualmente no se conocen los detalles de las implicaciones en todas las acciones. No hay flexibilidad en la jerarquía. Los procesos creativos también están ubicados nada más en los niveles gerenciales y medios.
- AC2 El liderazgo es compartido por un grupo pequeño de personas y baja a niveles operativos y técnicos sin que sea consultado, la dinámica es parecida a cualquier empresa. Hay poca flexibilidad en la jerarquía. El proceso creativo es poco y nada más llevado a cabo por la persona líder.
- AC3 El liderazgo es compartido por todos los integrantes; varía mucho dependiendo de sus estados de salud. Se consulta y se acuerdan las acciones a tomar. Hay flexibilidad en la jerarquía. El proceso creativo es compartido por todos los integrantes.
- AC4. El liderazgo no es compartido por todos los integrantes con el mismo compromiso, disposición y efectividad y así fue reconocido por las 3 personas entrevistadas.

En tres de las cuatro organizaciones no se ha consolidado un proceso de liderazgo compartido u horizontal por parte de todos los integrantes. En el caso 2 existe un liderazgo compartido entre sus integrantes pero con algunas deficiencias.



Comunicación

- AC1 La comunicación interna se lleva a cabo nada más de manera verbal, personalmente o vía telefónica. No existe un esquema ni registro de acuerdos.
- AC2 La información más relevante respecto a decisiones y acciones se comunica de manera escrita. El tiempo aproximado para recibir la información entre los distintos departamentos es comparable a la comunicación en cualquier empresa.
- AC3 La comunicación interna se lleva a cabo nada más de manera verbal, personalmente o vía telefónica. No existe un esquema ni registro de acuerdos.
- AC4. La comunicación interna se lleva a cabo con deficiencias en cuanto a que no todos los integrantes dan respuesta en los tiempos establecidos y esto genera falta de comunicación.

Únicamente el caso 2 lleva a cabo la comunicación interna con los elementos requeridos. Los casos 1,3 y 4 tienen deficiencias al respecto.

Aprendizaje

- AC1 No hay un proceso de aprendizaje, no se cuenta con registros de resultados ni observaciones de ningún tipo. Los integrantes no reciben ningún tipo de capacitación. No se ha llevado ningún proceso de evaluación. Ante el cuestionamiento de si lo considerarían necesario la respuesta fue confusa.
- AC2 Hay registros de resultados pero no están al alcance de todos los integrantes. Hay procesos de capacitación. Se llevan a cabo mecanismos de evaluación, pero no son conocidos por todos los socios y empleados, así como tampoco los aspectos que se evalúan.
- AC3 Hay procesos de aprendizaje pero no se alcanzan a concluir por falta de registros, nada más eventualmente se recuerdan los aprendizajes logrados y



la experiencia es difusa. Sí hay programas de capacitación. No se ha llevado a cabo ningún proceso de evaluación. Ante el cuestionamiento de que si lo considerarían necesario la respuesta fue afirmativa, comentando que era una preocupación de todas las socias.

AC4 Hay procesos de aprendizaje, pero no se alcanzan a concluir porque los registros en cuanto a resultados obtenidos no se completan o bien no se realizan con la participación de todos los integrantes.

En ninguna de las tres organizaciones se da un proceso de aprendizaje completo y efectivo. Los casos 2 y 3 podrían llevarlo a cabo puesto que cuentan con los recursos para dicho proceso; los casos 3 y 4 casos tienen deficiencias respecto a la evaluación que deberían llevar a cabo.

Profesionalización

AC1 Una de las integrantes de la asociación cuenta con un título universitario, ella es hermana de la directora y es quien asesora en la mayoría de las decisiones. No se cuenta con el apoyo de ningún otro profesional en ninguna de las áreas de las acciones que llevan a cabo, como tampoco en actividades administrativas.

AC2 La totalidad del personal cuenta con una formación técnica o profesional y la totalidad del voluntariado cuenta con una formación profesional, así como los participantes en proyectos específicos y administración.

AC3. Dos de las tres socias principales cuentan con una formación profesional y la directora cuenta además con capacitación especializada en el objeto social de la asociación y tiene un título de contador público. Cuentan con el apoyo de especialistas externos de la red a la cual pertenecen.

AC4. Los integrantes cuentan con la preparación formal para las funciones que desempeñan acordes al objetivo de la asociación, en algunos casos con estudios de posgrado.



Los casos 2, 3 y 4 cuentan con un nivel de profesionalismo acorde a las acciones que realizan, no siendo así en el caso 1 el cual tiene deficiencias al respecto.

Misión

AC1 La misión está fuertemente influida por los principios religiosos de las directivas, no está bien definida, ha pasado por procesos de influencia del exterior y no hay una claridad respecto a los elementos que se decidió conservar y aquellos que realmente se transformaron. El lenguaje deja ver de manera constante las referencias a la biblia. No hay un documento donde esté registrada la misión ni los valores de la institución.

AC2 La misión y valores de la institución están registrados, visibles y accesibles en medios de comunicación interna y externa. No hubo una respuesta clara ante el cuestionamiento de si se habían participado en la formulación de la misión y los valores, o cómo sabían si estaban de acuerdo con dichos elementos.

AC3 La misión y valores de la institución están registrados, visibles y accesibles en medios de comunicación interna y no externamente.

AC4 La misión y valores de la institución están registrados, visibles y accesibles en medios de comunicación externa. Fueron construidos y actualizados por la totalidad de los integrantes.

En los casos 2, 3 y 4 la misión es sólida y la información sobre la misma es accesible, no siendo así en el caso 1 en el cual no está establecida de manera firme y clara.

Justicia distributiva

AC1 El concepto de justicia distributiva es confuso, está al igual que otros aspectos, fuertemente influido por los valores religiosos así como por una perspectiva asistencialista. Se observa una actitud en las personas que dirigen la asociación más emocional que racional, con una especie de fe ciega en la sociedad.



- AC2 Se observa la presencia de un discurso institucional respecto a una justicia distributiva óptima a través del Estado, así como la intención de desarrollar planes y proyectos con mayor equidad. Sin embargo, en la práctica no se cuenta con evidencias de que la visión institucional se lleve a cabo, no hay evaluaciones de la distribución de recursos ni mecanismos de control al respecto.
- AC3 El concepto de justicia distributiva está fuertemente anclado al objeto social de la organización de manera congruente. También está integrado con las actividades que llevan a cabo y el manejo de recursos, así como en la actitud y disposición emocional de los integrantes.
- AC4 El concepto de justicia distributiva está fuertemente anclado tanto al objeto social de la organización como con las actividades que se llevan a cabo. Las personas entrevistadas mostraron interés y compromiso moral al respecto.

En los casos 1, 2 y 3 el valor de justicia distributiva no está presente de manera clara y sólida. Este resultado cobra relevancia considerando que las asociaciones observadas son organizaciones constituidas para el bienestar social, y cabría esperar que el valor de justicia distributiva estuviera presente de forma más efectiva, es decir, si hay la disposición a ayudar a la sociedad podría haber mayor conciencia sobre la misma, sus características y necesidades. En el caso 4 se pudo observar el valor de la justicia distributiva.

Validación

Con base a los resultados obtenidos del análisis cuantitativo del objetivo 4, se eligió a la asociación caso 4, Emma Catalina AC, para validar el modelo dado que fue la asociación que presentó el resultado más alto de la variable en transparencia T5 “actualización de la información”, así como de las variables J5 “los integrantes tienen disposición moral para apoyar en general a la sociedad a la que pertenecen”, y J6 “los integrantes han asumido un compromiso social con la población atendida”, resultados que además coincidieron con el análisis cualitativo del mismo objetivo. Se

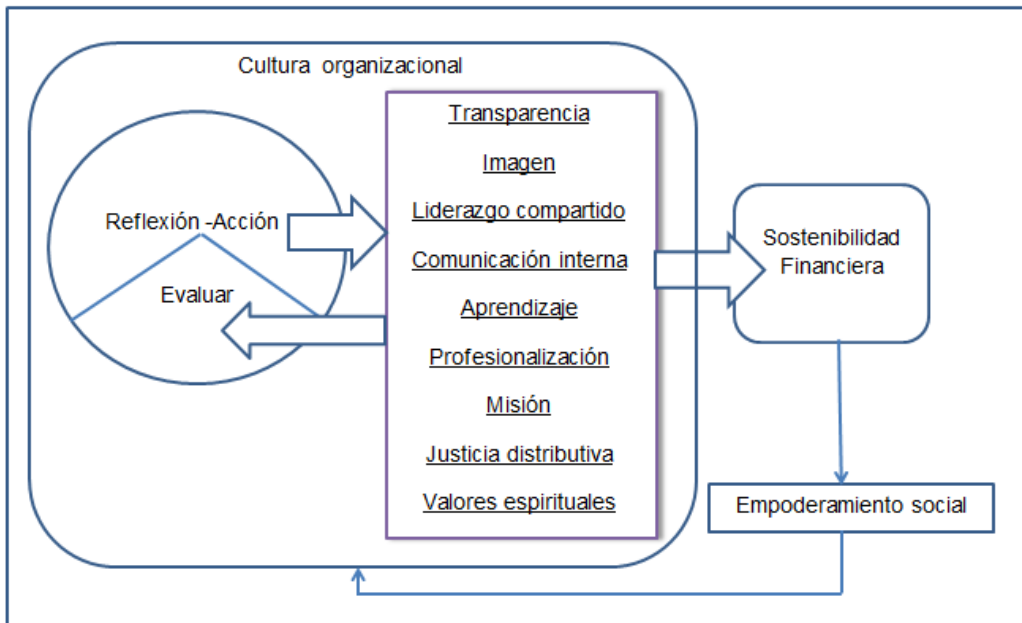


programaron las etapas de diagnóstico inicial, implementación, primera medición y segunda medición.

Posterior al análisis de la cultura organizacional de las asociaciones interesadas en transitar al cuarto sector, se agregó el indicador “valores espirituales”, considerando las observaciones realizadas al interior de la organización de caso de estudio, tanto en reuniones como en el transcurso de la realización de actividades. Respecto a los valores espirituales, se entiende que estos forman parte de la inteligencia espiritual, definida como “la capacidad para aplicar y encarnar recursos espirituales y cualidades, para mejorar el funcionamiento diario y el bienestar tanto propio como institucional”, diferenciándose de la religiosidad (Ferreira, 2014). Es decir, son aquellos valores que no sólo aportan beneficios en cuanto a funcionar mejor como seres humanos sino también de manera institucional para el bienestar común. Tal como lo describe uno de los autores, hay un vínculo entre aquello a lo cual se le da mayor sentido y que involucra las creencias más profundas y personales, con lo que se hace cotidianamente en un contexto social que brinda la posibilidad de autorrealización y construcción de una sociedad más equitativa (Hernández, 2003).

A partir de los resultados obtenidos, se elaboró una propuesta inicial de modelo de cultura organizacional orientado a la sostenibilidad en asociaciones civiles que transitan al cuarto sector, como muestra la figura 11. Se consideró al modelo dentro de un proceso evolutivo que se desarrolla sobre la evaluación, la reflexión sobre lo evaluado y la toma de decisiones para las acciones correspondientes hacia la sostenibilidad y el cumplimiento de sus objetivos para generar el empoderamiento social que será la base para la evaluación siguiente. La importancia de la evaluación estriba en cuanto a que proporciona la comprensión requerida para la acción que sólo se logra con la deliberación y el debate (Moreno, 2014). Evaluar, reflexionar y actuar sobre los resultados y sobre las propias creencias y valores, así como de las creencias y valores compartidos con los otros, implica una pedagogía empresarial dialógica. Esto resulta congruente al hablar de organizaciones que buscan el desarrollo compartido y el bienestar común.

Figura 11. Propuesta inicial de modelo de cultura organizacional orientado a la sostenibilidad en asociaciones civiles que transitan al cuarto sector



Fuente: Creación propia (2017)

Diagnóstico inicial

En el diagnóstico inicial se incluyeron: análisis previo de la organización, análisis de la organización en su entorno, caracterización de los integrantes, caracterización del consejero, análisis de actividades, diagnóstico de la cultura de la organización y diagnóstico de sostenibilidad.

➤ Análisis previo de la organización

El origen de la organización surge hace más de quince años a la fecha, del interés de un grupo de amigas que compartieron su vocación social en cuanto a la equidad de género. Las fundadoras habían estado involucradas de distintas formas en trabajos con mujeres, en el ámbito de la política, educación, voluntariado con vecinas en condiciones vulnerables, y en una publicación impresa sobre el mismo tema. Recibieron asesoría gratuita de un abogado y posterior a ello decidieron constituirse como asociación civil ante notario público y ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. La decisión estuvo fuertemente influida por el interés, desde ese momento, de llegar a trabajar con un esquema de trabajo que les



permitiera la sostenibilidad de la asociación. En cuanto a los estatutos del objeto social asentado en el acta constitutiva, éstos giran en torno a la equidad de género y el desarrollo de la mujer mexicana. En el medio digital que tiene la asociación registrado en internet como *www.emmacatalina.org.mx* se muestran los documentos correspondientes. La asociación también cuenta con un registro ante la Secretaría del Trabajo y Previsión social como prestadora de servicios de capacitación. En el mismo sitio mencionado se encuentra publicada la misión y visión de la organización, así como la biografía de la mujer chihuahuense de quien se tomó el nombre para la asociación, lo cual resulta congruente con los valores, misión y objeto social de la organización, dado que fue una mujer con valor para hacer realidad sus sueños en campos reservados para hombres, así como también participó en el desarrollo cultural y artístico de la localidad. En cuanto a la información obtenida en las entrevistas preliminares, se realizó un registro de 11 socias y un consejero con una antigüedad de pertenecer a la asociación de 1 a 12 años.

➤ Análisis de la organización en su entorno

La formación de la asociación estuvo fuertemente influida por la situación en el país y específicamente en la localidad en torno al problema social que se atiende, es decir a la equidad de género. Al mismo tiempo fue un proceso complicado porque instituciones y algunas de las organizaciones de la sociedad civil de ese tiempo tomaron posturas radicales en torno al tema social, presentándose eventualmente choques de opinión en encuentros y grupos de trabajo. Tal fue el caso en una reunión con mujeres de la localidad y mujeres procedentes del extranjero quienes mostraron molestia y desagrado al no encontrar eco en sus actitudes y expresiones sobre una “lucha por los derechos” justificada por lo que consideraban necesario contra el sistema y contra los hombres. De tal manera fue y sigue siendo una necesidad para la asociación comunicar su postura de búsqueda de equidad sin actitudes de ataque. Así se ha expresado tanto institucionalmente a través de los documentos que lo asientan, como en todas las oportunidades de comunicación con la sociedad. Otro tema que ha sido tarea para informar y reiterar, ha sido en torno al



esquema de caridad con una fuerte disposición emocional que predomina en el entorno y la cultura actual, ante lo cual el reto ha sido comunicar y contar con un apoyo solidario basado principalmente en el compromiso social y valores como el bienestar común, la transparencia y la equidad social. Actualmente, el compromiso de socias y consejero está consolidado en cuanto a seguir trabajando, tanto hacia el objeto social sobre equidad de género como hacia un esquema de sostenibilidad.

➤ Caracterización de los integrantes

Los integrantes son 11 mujeres y un hombre, constituidos como socias y consejero. Todos los integrantes llevan a cabo actividades laborales en distintos ámbitos; un 16.6% trabaja en una microempresa familiar, el 16.6% labora en el sector industrial, 25% se desempeña en el sector salud, 33% trabaja en el sector comercio y 33% labora en el ámbito educativo. En cuanto al nivel académico de las socias y consejero, un 8% cuenta con estudios técnicos, 8% de bachillerato, 16% de licenciatura y 66% cuenta con estudios de posgrado. Respecto a la relación existente entre socias y consejero, existe el antecedente de relaciones de amistad; relaciones familiares en tres de ellas y actividades culturales en cuatro de ellas que asisten a un grupo de lectura. Respecto a las edades, son muy variadas siendo la menor de ellas de 22 años y la mayor de 74 años de edad, que agrupadas por rangos de diez años corresponde un 33% de 20 a 29, 8% de 30 a 39, 16% de 40 a 49, 25% de 50 a 59, 8% de 60 a 69 y 8% de 70 a 79 años de edad. En torno al tema del objeto social que atienden, tanto socias como consejero cuentan con estudios y han recibido capacitación interna y externa sobre el tema.

➤ Caracterización del consejero

El consejero ha estado durante su ejercicio profesional como médico, paralelamente relacionado e involucrado en el ámbito de la educación superior, ya sea en la academia o participando en actividades extracurriculares con una vocación de servicio y voluntariado a favor de los jóvenes. Igualmente ha desarrollado una fuerte conciencia y sensibilidad respecto a las problemáticas en torno al tema de género.

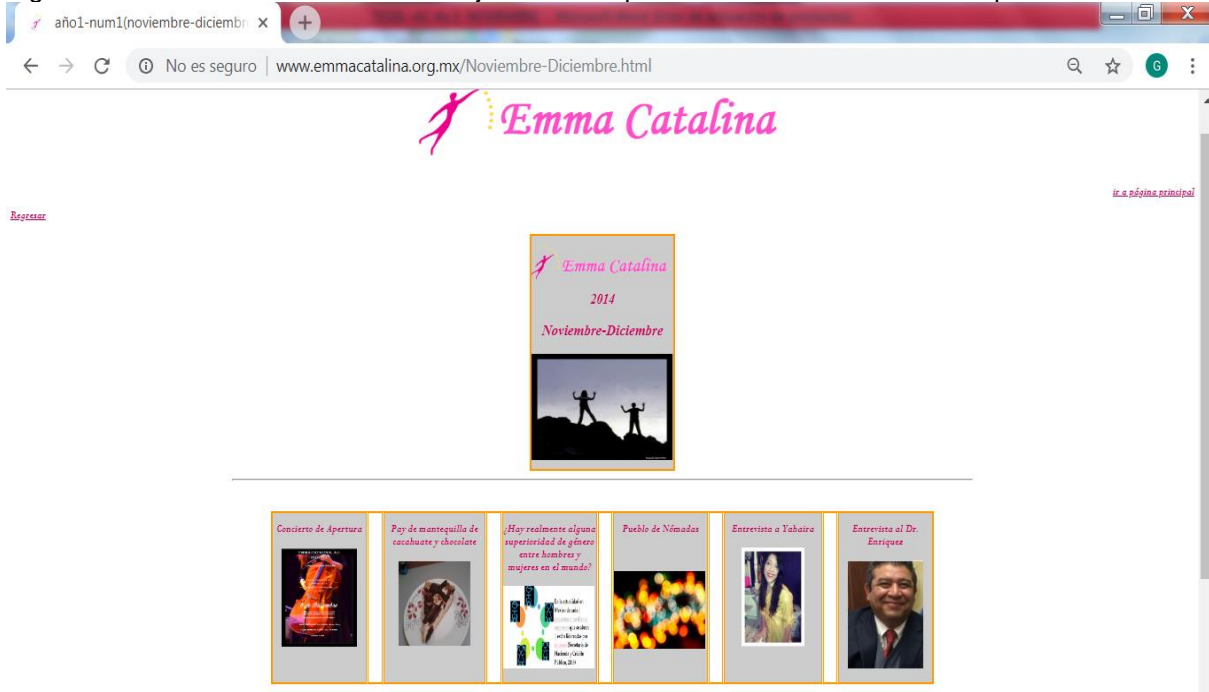


Se involucró en la asociación de manera totalmente desinteresada e incondicional y ha participado proponiendo e insistiendo hacia el interior de la asociación para que sea atendida específicamente la problemática de embarazos en adolescentes. En cuanto a sus funciones, han sido principalmente tal y como se estableció en el acta constitutiva, vigilar el cumplimiento del objeto social de la asociación, así como las restricciones que se establecieron en cuanto a proselitismo religioso y político. Es respetado y apreciado por las socias y su función es reconocida y valorada como parte fundamental de la asociación.

➤ Análisis de actividades

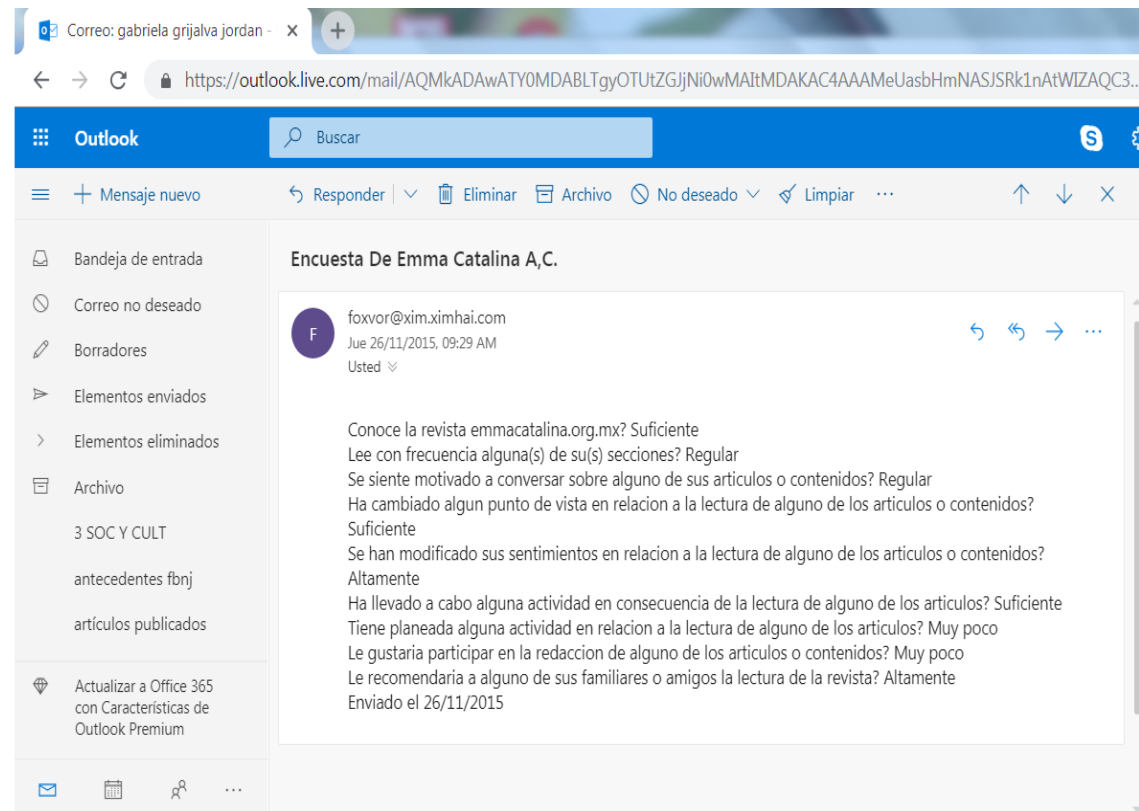
La asociación inició sus actividades con la realización de publicaciones periódicas; en el primer año éstas fueron en formato impreso y en los últimos cinco años se publicaron en formato digital, como muestra la figura 12. Con estas publicaciones se ha estado cumpliendo parte del objeto social en cuanto a la promoción de una cultura de equidad, de la cual se hizo una evaluación en el mes de noviembre de 2015, fecha en la que se cumplían once meses de haberse publicado la revista en internet. La evaluación se realizó con la aplicación de una encuesta a 100 personas mayores de edad, de ambos géneros, a través de medios digitales y de los recursos en internet con que cuenta la asociación, como muestra la figura 13. Los resultados mostraron que un 78% de las personas encuestadas respondieron “altamente” a la pregunta “¿le recomendaría a alguno de sus familiares o amigos la lectura de la revista?”, un 82% respondió de la misma manera a la pregunta “¿ha cambiado su punto de vista en relación a la lectura de alguno de los artículos o contenidos?”, con lo cual se concluyó que la revista estaba logrando su objetivo en cuanto a empoderamiento social y en cuanto a promoción de cultura de equidad. En este mismo sentido se ha participado en actividades culturales donde se ha tenido además de la promoción cultural, la promoción de la asociación y de sus medios de comunicación, como fue la campaña de equidad de género realizada con la Comisión Nacional del Agua CONAGUA delegación Chihuahua en el mes de diciembre de 2015.

Figura 12. Análisis de actividades – Objeto social – promoción de una cultura de equidad



Fuente: Creación propia (2018)

Figura 13. Evaluación de promoción de cultura de equidad. Revista digital www.emmacatalina.org.mx



Fuente: Creación propia (2018)



En diciembre de 2014 se realizó un concierto navideño, durante el cual también se hizo la presentación de la revista digital, como muestra la figura 14. Durante los primeros años, la asociación prestó servicios de capacitación a pequeñas empresas contando con el apoyo de familiares y amigos para la compra venta de dicho servicio, como se muestra en la figura 15.

Figura 14. Análisis de actividades. Concierto Navideño. Caso de estudio



Fuente: Creación propia (2018)

Figura 15. Análisis de actividades – capacitación. Caso de estudio



Fuente: Creación propia (2018)

En agosto de 2017 se realizó una actividad para atender la problemática de embarazos en adolescentes y sus respectivas implicaciones de género y educación, y para tal propósito se llevó a cabo el programa Triunfar con 18 estudiantes, con



seguimiento y evaluación de los resultados, lo cual se muestra en la figura 16. Del mismo interés siguió siendo tanto para socias como para el consejero, lograr realizar actividades que generen la sostenibilidad, que la asociación requiere para el cumplimiento de su objeto social.

Figura 16. Análisis de actividades – Programa Triunfar



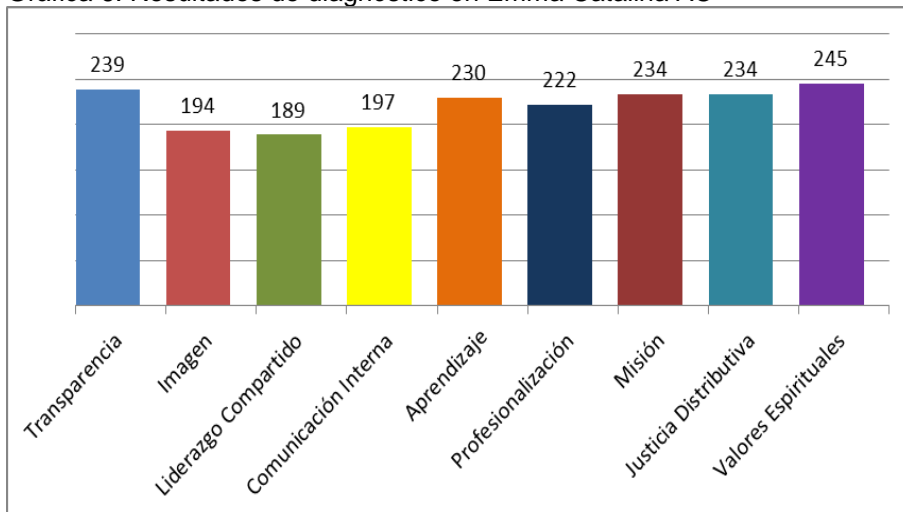
Fuente: Creación propia (2018)

➤ Diagnóstico de la cultura de la organización

Con base al modelo realizado como propuesta inicial se aplicó un cuestionario, anexo 3, a los 12 integrantes de la asociación, que incluyó 5 preguntas para cada indicador, en donde cada pregunta podía ser respondida del 1 al 5, por lo tanto con un posible máximo resultado de 300 incluyendo las respuestas de los 12 integrantes. Como se muestra en la gráfica 6, el resultado menor fue en Liderazgo compartido con 189 puntos y el resultado mayor fue en Valores espirituales con 245 puntos, transparencia con 239, y misión y justicia distributiva con 234.



Gráfica 6. Resultados de diagnóstico en Emma Catalina AC



Fuente: Creación propia (2017)

Para el diagnóstico de la cultura de la organización también se tomó en cuenta las respuestas obtenidas en la pregunta 3 de las entrevistas preliminares ¿Cuál es la razón personal para pertenecer a Emma Catalina, A.C?, de los 12 integrantes de la asociación como muestra la tabla 25.

Tabla 25. Pertenencia en Emma Catalina AC

	Respuestas:
1	Me gusta la labor social que hacemos de promover la <u>equidad de género</u> para una sociedad más igualitaria en oportunidades y el desarrollo de nuestra <u>sociedad en general</u> .
2	Seguir <u>aprendiendo</u> de lo que hace la asociación y apoyar en el trabajo.
3	Porque es una asociación que se preocupa por la <u>sociedad</u> , para que no haya distinción, que busca mejorar y se me hace una parte muy humana, a mí me ha gustado siempre desarrollar ese tipo de cosas y si hay un lugar donde te puedan guiar de cómo hacerlo, encontré a la asociación y por eso decidí pertenecer a ella.
4	El interés por ayudar a otras personas que no tienen las mismas posibilidades o las mismas <u>oportunidades</u> que muchos de nosotros podemos tener. Desde que yo estaba pequeña vi como a la mujer se le dejaba de lado en muchas situaciones y a mí me gustaría que podamos apoyar a desarrollar las capacidades y habilidades de las <u>mujeres</u> .
5	Me interesa conocer y promover todo lo que tenga que ver con <u>equidad de género</u> , sobre todo promoverlo acá donde yo estoy trabajando en Buena Aventura Chihuahua, en donde



	todavía hay muchas situaciones de desconocimiento y falta de información, y por eso estoy interesada en pertenecer.
6	Por la <u>equidad de género</u>
7	La <u>equidad de género</u> y el <u>desarrollo social</u> en general, que nos ayude a ser mejores personas.
8	Mi interés en generar mayor <u>equidad</u> en nuestra cultura, mayor <u>equidad entre hombres y mujeres</u> a nivel local y a nivel global en la medida de lo posible.
9	Por <u>ayudar a la sociedad</u> , ser parte del cambio de la misma.
10	Que por medio de las <u>experiencias de las mujeres</u> hubiera un conocimiento y una <u>educación</u> que la hiciera comprender su valor y el lugar que podría tener, para poder estar bien con ella misma y poder cooperar con la sociedad. Creo que hemos tenido avances y que van a seguir siempre y cuando queramos desarrollarnos como personas y como mujeres.
11	Me gustó el objetivo, de la <u>promoción de los derechos</u> .
12	Es que en la propuesta de Emma Catalina está el proyecto de mejorar la vida de jóvenes tanto de hombres <u>como mujeres</u> y es una de las preocupaciones más y del beneficio social que pueda dar en el problema de los embarazos y creo que es un trabajo pendiente de la sociedad y que nos corresponde a todos en general, y buscando soluciones y quien me pudiera <u>ayudar</u> supe de la asociación y cuando me platicó Gabriela de su trabajo pensé que era un área de oportunidad que podía crecer en algún momento.

Fuente: Creación propia (2017)

Como puede observarse, los resultados de las respuestas de socias y consejero incluyeron afirmaciones en torno al género como algo que la asociación hace a través de promoción y acción, así como relativo a la equidad y desarrollo social. La información muestra que en socias y consejero el sentido de pertenencia está conformado con base a la identificación con la equidad de género, la solidaridad y apoyo a la sociedad, y el aprendizaje compartido, elementos que se encuentran tanto en el objeto social establecido en el acta constitutiva, como en las actividades llevadas a cabo.



➤ Diagnóstico de la sostenibilidad

Al momento del diagnóstico, la sostenibilidad no se había logrado en forma suficiente ya que no se contaba con los ingresos acordes a la ejecución de planes y programas efectivos para generar empoderamiento social. Los servicios de capacitación que se prestaron a pequeñas empresas durante el primer año, únicamente cubrieron los gastos administrativos que se generaron al constituirse.

Las actividades que se llevaron a cabo a partir del 2014 fueron a través de convenios, tal es la situación con el despacho del contador con quien se realizó un convenio de intercambio de servicio contable por espacio publicitario tanto en la revista digital como en las redes sociales que la asociación utiliza. De la misma manera se llevó a cabo un intercambio con la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) Delegación Chihuahua colaborando con una campaña de sensibilización de género a cambio de promoción y difusión de la asociación y sus objetivos, durante el mes de diciembre de 2015. Otro convenio se llevó a cabo con una campaña durante los meses de marzo, abril y mayo del 2016 para promoción de la asociación y de sus medios de comunicación con el apoyo de una librería de la ciudad que proporcionó un paquete de libros a cambio de tres meses de un espacio publicitario digital. La organización ha funcionado principalmente con el esquema de voluntariado por parte de las socias y eventualmente voluntariado de personas ajenas a la asociación.

➤ Diagnóstico de generación de empoderamiento social

Si bien el empoderamiento no fue considerado para este estudio como una de las variables en la metodología de investigación, forma parte de los elementos constitutivos del cuarto sector y está directamente relacionado, como ya se analizó en este trabajo anteriormente, con la cultura organizacional, por lo cual se incluyó dentro del diagnóstico.



El empoderamiento social que la asociación ha logrado ha sido principalmente a través de la promoción de cultura de equidad a través de la publicación digital que lleva a cabo desde hace más de 4 años, así como del programa Triunfar que se llevó a cabo en el Municipio de Aldama. Dicho programa consistió en el otorgamiento de 20 becas del 100% en el pago de inscripción a egresados de nivel medio superior, aspirantes a ingresar a distintas facultades de la Universidad Autónoma de Chihuahua, además de la impartición de un taller de Proyecto de Vida a dichos estudiantes, así como el compromiso con el medio ambiente por parte de los mismos a través de la adopción de un árbol. Respecto a la promoción de una cultura de equidad, se hizo una medición con la aplicación de una encuesta en octubre de 2015 a través de la misma página de internet. Los resultados mostraron que además de ser conocida la revista así como sus secciones, las respuestas a las preguntas ¿Ha llevado a cabo alguna actividad en consecuencia de la lectura de alguno de los artículos? y ¿Tiene planeada alguna actividad en relación a la lectura de alguno de los artículos? indicaron influencia en las conductas de las personas que leyeron la revista, con lo cual se concluyó que se había logrado influir en su empoderamiento social, dado que los contenidos están enfocados a ese objetivo. En cuanto al empoderamiento social generado con el programa Triunfar, se concluyó que se había logrado puesto que los alumnos y alumnas de nuevo ingreso a la universidad cumplieron con los objetivos de aprendizaje en el curso taller tomado en cuanto a proyecto de vida, así como con la adopción y cuidado del árbol adoptado, y más significativamente aún con el aprovechamiento académico comprobado un semestre posterior al inicio del programa.

Implementación del modelo de cultura organizacional

La implementación del modelo de cultura organizacional se realizó durante los meses de noviembre de 2017 a abril de 2018, a través de la reflexión grupal por medio de análisis, diálogos y retroalimentación.



Primera medición

Para la primera medición se tomaron en cuenta los resultados del proyecto piloto del Programa FISEC, llevado a cabo en convenio con la Fiscalía del Estado de Chihuahua a través de la Fiscalía Especializada en Ejecución de Penas y Medidas Judiciales, quien brindó el apoyo en espacios y gestiones en el Centro de Reinserción Social CERESO Varonil no. 1 y en el Centro de Reinserción Social CERESO Femenil no. 1 para integrar a dos equipos de trabajo, con nueve personas privadas de su libertad, cinco hombres y cuatro mujeres, a quienes se les impartió una capacitación en equidad de género. Posteriormente, los dos equipos participantes elaboraron materiales didácticos durante sesiones en las cuales se realizaron videograbaciones, donde expusieron algunos de los temas vistos en la capacitación, y que a su vez se expusieron dentro de los servicios de capacitación vendidos por la asociación, de esta forma pudieron estar presentes a distancia las nueve personas participantes en el programa. También recibieron una constancia como auxiliares en capacitación en el tema estudiado, que fue equidad de género, así como la participación económica en los ingresos generados por dicha venta de servicios de la asociación. Para el manejo de resultados de la primera medición se integró información generada en reuniones y conversaciones, vía telefónica y vía internet registrada en notas, videos y grabaciones de sonido, así como publicaciones tanto de la asociación como de la Fiscalía, tal como se muestra en la tabla 26. De la variable independiente cultura organizacional, se presentaron conductas y valores específicos, así como resultados en cuanto a la sostenibilidad y empoderamiento social. Siguiendo la propuesta inicial de Modelo de cultura organizacional para la sostenibilidad de asociaciones civiles cuarto sector, la tabla 26 muestra los resultados de la primera medición.

Tabla 26. Resultados primera medición de cultura organizacional

Respecto a la fase de reflexión-acción contemplada como punto de inicio para la toma de decisiones para las acciones correspondientes hacia la sostenibilidad, y a partir de la evaluación de los resultados obtenidos:

Hubo dificultad para llevar a cabo las reuniones de trabajo con la meta de la asistencia



de todas las socias de manera simultánea. Hubo rigidez de parte del investigador al sostener una perspectiva con los valores identificados como indicadores de cultura organizacional. Cuando se permitió el desarrollo de participaciones libremente, hubo mayor fluidez en las acciones.

Respecto a los valores presentes como cultura organizacional:

La transparencia se mantuvo como uno de los valores más sólidos de la asociación con información sobre actividades y resultados, interna y externamente a través de los medios electrónicos con que la organización cuenta. La imagen se vio favorecida por las acciones realizadas y por el apoyo de las instituciones públicas involucradas. El liderazgo se sostuvo por parte de la dirección y parte del grupo restante de socias, no por la totalidad de la organización en la misma intensidad ni frecuencia, siendo compartida la toma de las principales decisiones, enfocada ésta en los resultados y aprendizajes obtenidos. La comunicación se llevó a cabo como un sistema integrado por el manejo de la transparencia y la imagen con apoyo de la tecnología. El valor de justicia distributiva se integró a la misión con los principios que aplican en la igualdad proporcional de bienes en la sociedad de acuerdo a méritos y necesidades, el deber y sentimiento de cooperación, el bienestar para los miembros de la sociedad de manera particular, y por innovar e implementar estrategias que brinden el financiamiento para los planes y programas con los cuales se busca dar respuesta a las problemáticas sociales (Aristóteles; Rawls, 2006; Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012). Igualmente, los valores espirituales formaron parte de la misión al aportar sentido en el desempeño llevado a cabo con sentimiento de autorealización (Hernández, 2003). El aprendizaje, la profesionalización y el liderazgo formaron parte de la evaluación de los resultados que se obtuvieron con las acciones llevadas a cabo.

Respecto a la sostenibilidad y empoderamiento social:

Se contó con recursos financieros por la venta de servicios de capacitación, con lo cual pudieron desarrollarse las acciones para la generación de empoderamiento social, así como para la participación de algunas de las socias en los ingresos generados.

Respecto a la evaluación:

Se llevó a cabo consecutivamente de las acciones realizadas. Los valores de aprendizaje, profesionalización y liderazgo compartido se integraron como parte de la evaluación. Se comprobó que el aprendizaje incluye emprender, aplicar los



conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes para solucionar problemas (Meza, 2005; Yunus, 2010; Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012). Respecto a la profesionalización, favoreció la efectividad y eficiencia, la comunicación y el consenso, específicamente con los servicios del despacho contable con quien se tiene un convenio para que se lleve a cabo la contabilidad (Corti, 2010; Giraldo, 2001; Aspinwall, 2014; Veneranda, Viskivichan & Fernández, 2016). El liderazgo compartido como parte de la evaluación permitió el compromiso hacia el cambio (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012).

Fuente: Creación propia (2018)

De la variable dependiente sostenibilidad: los resultados de la obtención de ingresos permitieron la distribución de los mismos en cuanto a la participación tanto de socias como de personas en quienes se generó el empoderamiento social, así como también hicieron posible cubrir otros gastos de la organización como muestra la tabla siguiente.

Tabla 27. Resultados primera medición de sostenibilidad

Respecto a la distribución de ingresos:
Se asignó una participación económica a las nueve personas que formaron los dos equipos con quienes se generó empoderamiento social, a dos de las socias que colaboraron en la prueba de la estrategia, y una participación a una de las socias que colabora en imagen y transparencia.
Se cubrieron los gastos de promoción y difusión.

Fuente: Creación propia (2018)

Tal como se mencionó en el apartado de diagnóstico de la asociación del estudio de caso y dado que la generación de empoderamiento social forma parte sustancial del cuarto sector en donde se aplica la sostenibilidad, también se llevó a cabo una medición al mismo considerando a este tal como lo explican las autoras (Bacqué & Biewener, 2016) en la dimensión individual e interpersonal. La dimensión individual o interior del empoderamiento, dicen las autoras, es el proceso que permite a cada individuo desarrollar una conciencia crítica y capacidad de acción. Incluye una imagen positiva de sí mismo y adquisición de conocimientos y competencias que favorecen la comprensión crítica de su medio ambiente, desarrollo de recursos



individuales y elaboración de estrategias para alcanzar objetivos personales y colectivos. En cuanto a la dimensión interpersonal, el empoderamiento es el proceso de desarrollo de la capacidad de actuar con otros y sobre determinadas situaciones. Además, se consideró tanto por parte de la autora de esta investigación, como por las decisiones tomadas en la organización de caso de estudio, una dimensión económica en la cual el dinero es una herramienta de intercambio para satisfacer necesidades personales, pero además también implica una implicación ética-psicológica con la participación justa de las ganancias generadas por el trabajo realizado, como satisfacción y logro por el mismo. Como muestra la tabla 28, los resultados del empoderamiento fueron en la dimensión individual, interpersonal y económica.

Tabla 28. Resultados primera medición de empoderamiento social

Respecto a la dimensión individual: La totalidad de las nueve personas participantes expresaron satisfacción por los aprendizajes realizados en la capacitación que recibieron, y explicaron la modificación en algunas de sus creencias respecto a sus identidades y valores.
Respecto a la dimensión interpersonal: La totalidad de las nueve personas participantes expresaron que a raíz de la capacitación recibida, las vidas de sus familias tendrían un impacto positivo como consecuencia de los aprendizajes realizados.
Respecto a la dimensión económica: La totalidad de las nueve personas participantes recibieron una cantidad de dinero. En ambos equipos decidieron que la participación económica se asignara como equipos y no de manera individual y ellos mismos posteriormente hicieron la repartición de manera autónoma e independiente.

Fuente: Creación propia (2018).

Tecnología

Un elemento que resultó determinante en la implementación del modelo de cultura organizacional fue el uso de tecnología. En cuanto a la comunicación interna, la tecnología resultó de manera relevante para la realización de la última Asamblea



General que se llevó a cabo de manera virtual, tomando como ejemplo dicha práctica en diversos países donde incluso se cuenta con una normatividad al respecto, y de manera específica se tomó como ejemplo el caso de la Asociación Nacional de Energía Solar. El uso de equipos y sistemas digitales mostró diferencias en el tiempo invertido en comparación a la comunicación llevada a cabo anteriormente para realizar las reuniones y asambleas, para las cuales se utilizó un mínimo de tecnología, tal como muestra la tabla 29.

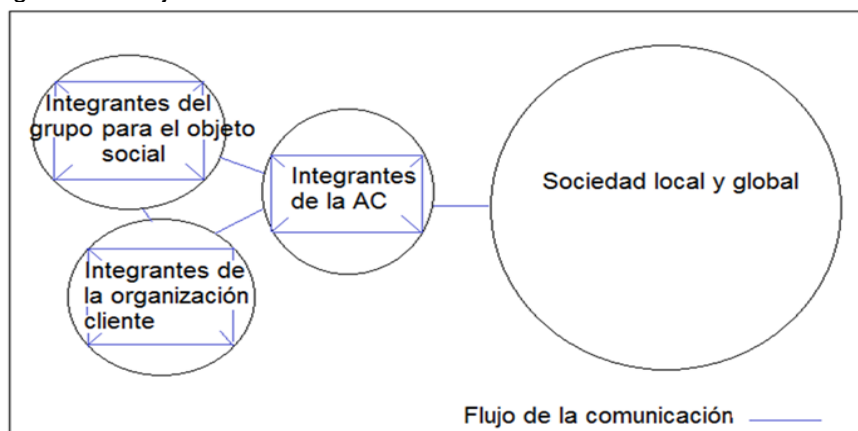
Tabla 29. Tecnología y comunicación

	Comunicación con un mínimo de uso de tecnología	Comunicación con un máximo uso de tecnología
Equipos utilizados	Computadora, archivos de datos visuales, proyector y cámara de fotografía.	Computadora, archivos de datos visuales y audiovisuales, teléfonos celulares.
Telecomunicaciones	Llamadas telefónicas, correos electrónicos.	Llamadas telefónicas, correos electrónicos, WhatsApp y Messenger.
Tiempo invertido en preparación de la asamblea.	De 15 a 21 días	3 días
Tiempo invertido en la realización de la asamblea	3 a 4 horas	72 horas

Fuente: Creación propia (2018)

La comunicación también se vio favorecida al informar sobre las acciones realizadas dentro del programa del objeto social FISEC y de los resultados de las mismas. El uso de la tecnología facilitó la publicación de información en redes sociales y publicaciones oficiales de las instituciones involucradas, lo cual tuvo un impacto positivo en el desarrollo de imagen y transparencia de la organización, como muestra la figura 17.

Figura 17. Flujo de la comunicación



Fuente: Creación propia (2018)

La comunicación entre la empresa cliente del servicio de capacitación y personas en quienes recayó el objeto social se favoreció con el uso de video grabaciones. El uso de la tecnología también permitió la evaluación del empoderamiento social a través de grabaciones de las personas involucradas, en particular uno de ellos mencionó “es bueno saber que le sirve a alguien más en otras instituciones, eso es muy satisfactorio” y otra persona expresó con gusto y alegría “es muy bonito escuchar el nombre de uno en una situación así” refiriéndose a los videos donde se les dio retroalimentación y se mencionaron sus nombres. De tal manera, la tecnología facilitó la comunicación interna, la transparencia que se vio favorecida por publicaciones digitales de la Fiscalía General (Fiscalía General del Estado de Chihuahua, 2018), la imagen, la sostenibilidad y la generación de empoderamiento como muestran las figuras 18, 19 y 20.

Figura 18. Tecnología – plan de negocios – sostenibilidad



Fuente: Creación propia (2018).



Figura 19. Primera medición. Imagen. Mujeres aprendiendo de equidad de género



Fuente: Fiscalía General del Estado de Chihuahua (2018)

Figura 20. Hombres aprendiendo de equidad de género. Equipo 1



Fuente: Creación propia (2018).



Por lo anterior, se comprobó después de la primera medición que el modelo de cultura organizacional orientado a la sostenibilidad en asociaciones civiles que transitan al cuarto sector, debe incluir al voluntariado como elemento del cual surge la fuerza para llevar a cabo los planes de negocios que permitirán tanto la sostenibilidad como la generación de empoderamiento social a través del objeto social de la asociación. La misión está conformada por los valores espirituales y la justicia distributiva. Es decir, que al asumir la responsabilidad y la decisión para contribuir al bienestar social, se trabajará para promover el desarrollo social y económico con creatividad para resolver las problemáticas sociales, con innovación y depositando confianza en los otros. Pero para ello se requerirá además de valores espirituales como elementos con impacto, tanto a nivel individual como institucional (Ferreira, 2014), ya que brindan la posibilidad de la realización de las personas y la construcción de una sociedad más equitativa (Hernández, 2003). La transparencia actúa como eje de la comunicación y con el apoyo de la tecnología aporta información a la misión y a la evaluación, se enlaza al desarrollo de la imagen y tiene efectos en la sostenibilidad al haber favorecido tanto la evaluación como la misión de la organización. Los aprendizajes obtenidos por las acciones realizadas, la profesionalización interna y la requerida de manera externa, y el liderazgo compartido en la toma de decisiones, conforman la evaluación.

Segunda medición

Para la segunda medición se tomaron en cuenta los resultados del Programa FISEC llevado a cabo, al igual que antes de la primera medición, con apoyo de la Fiscalía General del Estado, así como los resultados de la venta de servicios de capacitación consecuente al mismo proyecto. Además, se incluyen los resultados obtenidos al generar una nueva línea de negocio dentro del mismo programa con la comercialización de productos elaborados por las personas privadas de su libertad, tanto en el área varonil como femenil, que previamente habían tomado los talleres de capacitación, así como los resultados de las modificaciones en las acciones de la publicación digital que la asociación ha venido llevando a cabo en los últimos años,



como se explicó anteriormente. Los resultados se muestran enseguida en los apartados Grupo de Apoyo, Comercialización y Revista digital.

❖ Grupo de Apoyo

Se consolidó el proyecto piloto y en el mes de julio pasó a establecerse el programa FISEC de Emma Catalina AC como Grupo de Apoyo tanto en el CERESO varonil como en el femenino. Se integraron a los dos equipos de trabajo de nueve personas privadas de su libertad formados por cinco hombres y cuatro mujeres, cuatro personas más, dos hombres y dos mujeres a quienes se les dio, al igual que a los primeros integrantes, capacitación en equidad de género. La dinámica que se siguió al incluir a los nuevos integrantes fue dejar a dos personas de cada equipo inicialmente formado en tiempo de espera, durante el cual se integraron los nuevos elementos, de tal manera que los equipos siguieran estando conformados por el mismo número de elementos y en el acuerdo de agregar posteriormente a dos personas más a cada equipo, retomando a su vez a quienes estuvieron en espera y con esto tener tres equipos y un total de 8 mujeres en los equipos del CERESO femenino y 9 hombres en el equipo del CERESO varonil como muestran las figuras 21, 22 y 23. De la misma forma realizada durante el proyecto piloto, se grabaron sesiones de video donde las personas capacitadas expusieron algunos de los temas estudiados e igualmente recibieron la constancia como auxiliares en capacitación y la participación económica obtenida por la venta de servicios que la asociación continuó llevando a cabo.

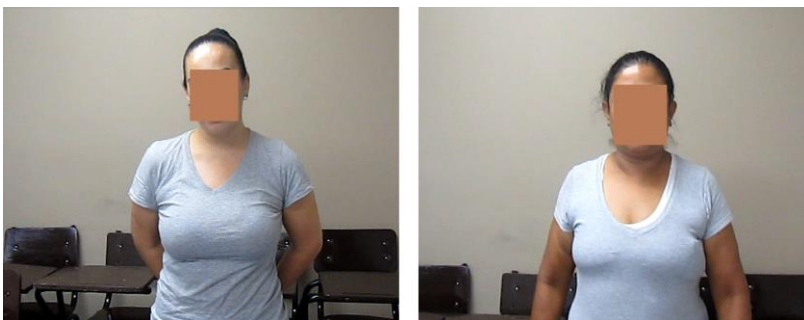
Figura 21. Hombres capacitando a hombres. Equipos 1, 2, y 3



Fuente: Creación propia (2018)



Figura 22. Mujeres aprendiendo y capacitando a otras en equidad de género. Equipo 2.



Fuente: Creación propia (2018)

Figura 23. Mujeres aprendiendo y capacitando a otras en equidad de género. Equipo 3



Fuente: Creación propia (2018)

❖ Comercialización

A partir de la iniciativa de una de las socias, se presentó a la Fiscalía la propuesta para apoyar a los internos e internas en el proceso de comercialización de los productos que elaboran con distintos materiales (Fiscalía General del Estado de Chihuahua, 2018), como muestra la figura 24, y que ha llevado al mercado anteriormente a través de familiares y de manera esporádica. La respuesta de parte de la Dirección de Reinserción Social fue favorable en cuanto a dar el apoyo en la gestión. Posteriormente se elaboró un catálogo de productos con el objetivo de promover la totalidad de los productos que se elaboran en los CERESOS. La misma socia además presentó el diseño de un producto en particular con base a una investigación de mercado en el ámbito en el cual personalmente se desarrolla y siguiendo las observaciones de los internos en cuanto a la capacidad para elaborar productos solicitados, como muestran las figuras 25 y 26. De tal manera la



comercialización seguirá dirigida a la totalidad de los productos elaborados y de manera particular en el producto diseñado por encargo. En el proceso se contó además con la participación de la socia abogada y encargada del soporte jurídico.

Figura 24. Segunda medición. Comercialización



Comunicados Ejecución de Penas y Medidas Judiciales Fiscalías Especializadas
01/11/2018

Participan hombres y mujeres de los Ceresos en programas de equidad de género

Posted By: *Alexandrina Saucedo Hernández*

Con el propósito de dar continuidad a los programas que promuevan la igualdad y la equidad de género, la Fiscalía Especializada en Ejecución de Penas y Medidas Judiciales inició con la segunda etapa de las capacitaciones que imparte el programa FISEC y la Asociación Civil, Emma Catalina.

En este programa hombres y mujeres de los CERESOS Varonil y Femenil no. 1 ubicados en Aquiles Serdán, retomaron los talleres de capacitación en temas de equidad de género, y se certifican como Auxiliares de Capacitación para empresas públicas y privadas por parte de la misma asociación.

El objetivo de esta actividad es brindar las herramientas conceptuales y metodológicas para comprender la perspectiva de género con una visión analítica que permita identificar, diagnosticar y evaluar la discriminación, la desigualdad y la exclusión que viven mujeres y hombres desde diversos ámbitos.

Adicional al proyecto de capacitación, se integró la comercialización de productos elaborados por los mismos integrantes de los equipos. Los productos son elaborados con la más alta calidad y con acabados artesanales que los hacen únicos en el mercado, en donde además son ofrecidos a precios competitivos.

Con estas acciones, se está trabajando de esta manera integral por la reinserción de las personas privadas de su libertad, y con empoderamiento social para su desarrollo actual y futuro.

Fuente: Fiscalía General del Estado de Chihuahua (2018)

Figura 25. Productos derivados del plan de negocios. Sostenibilidad. Base en madera para computadora laptop



Fuente: Creación propia (2018)



Figura 26. Productos derivados del plan de negocios. Sostenibilidad. Carteras en piel

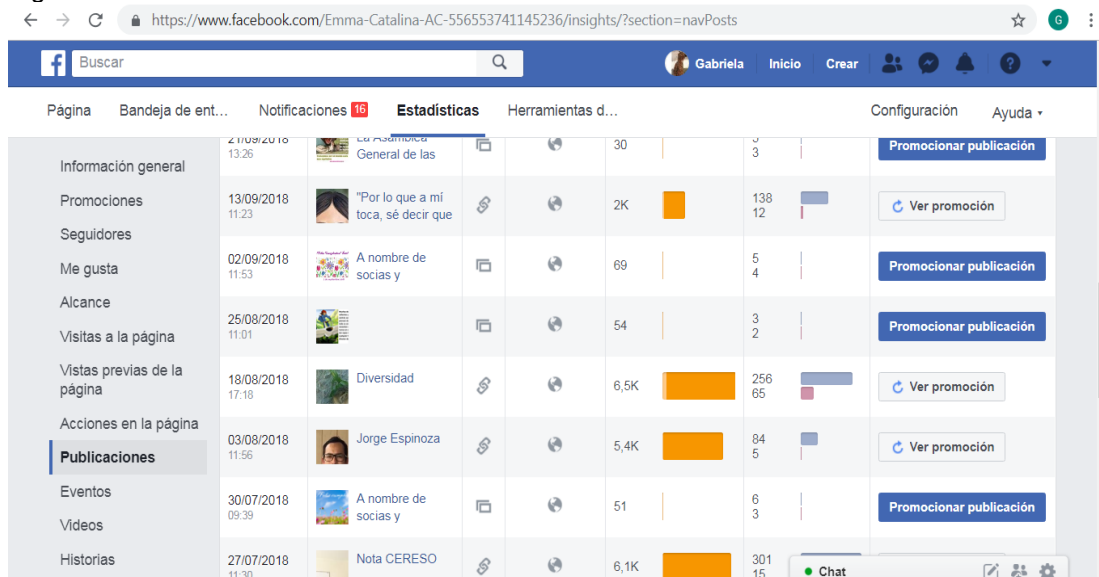


Fuente: Creación propia (2018)

❖ Revista digital

Se continuó con la asignación de una parte de los ingresos obtenidos para el pago de promoción y difusión de la revista digital a través de redes sociales, con lo cual se logró mayor participación de la sociedad a la cual está dirigida la publicación, como muestra la figura 27.

Figura 27. Publicidad en red social



Fuente: Creación propia (2018)



El manejo de resultados obtenidos de la segunda medición se llevó a cabo con información generada en reuniones y conversaciones vía telefónica y vía internet registrada en notas, videos y grabaciones de sonido, como muestra la figura 28.

Figura 28. Reunión de trabajo



Fuente: Creación propia (2018)

De la variable independiente cultura organizacional

Se confirmaron conductas y valores específicos integrados en la misión, comunicación y evaluación, así como sostenibilidad y empoderamiento social, como se muestra en la tabla 30.

Tabla 30. Resultados segunda medición de cultura organizacional

Respecto a los valores presentes en la cultura organizacional:

Los valores de justicia distributiva y valores espirituales estuvieron presentes tanto al continuar con el programa FISEC, aceptada la asociación como Grupo de Apoyo, como al desarrollar un segundo plan de negocios que fue la comercialización de productos; los mismos valores se pudieron constatar congruentemente, tanto al interior de la asociación como en el ejercicio de las actividades llevadas a cabo y en relación con los grupos sociales atendidos. El liderazgo se hizo más participativo a partir de la propuesta presentada por una socia para que se llevara a cabo la comercialización de productos elaborados en los CERESOS, así como al tomar decisiones sobre los productos y el marco jurídico del convenio con la Fiscalía General del Estado que incluyera estas nuevas acciones.



Respecto a la sostenibilidad:

Se consolidó la venta de servicios de capacitación y la correspondiente generación de ingresos, con lo cual se continuaron las acciones para la generación de empoderamiento social en la población atendida, para la participación de algunas de las socias en los ingresos generados, y para la promoción y difusión de la asociación a través de redes sociales, con lo cual mejoró la imagen con un mayor conocimiento del objeto social por el cual se trabaja y la difusión de la nueva línea de negocio de comercialización. A través de los ingresos obtenidos de la comercialización de productos se logró aumentar el empoderamiento social tanto en el aspecto económico como en el aspecto de realización y satisfacción de las personas que han participado en el programa.

Respecto a la evaluación:

Se logró nuevamente como consecuencia de las acciones realizadas, y estuvo integrada por aprendizaje, profesionalización y liderazgo compartido. Se comprobó el aprendizaje en la solución de problemas, tanto en las acciones en la venta de servicio de capacitación como en la comercialización de productos (Meza, 2005; Yunus, 2010; Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012). Respecto a la profesionalización, nuevamente se encontró que favoreció la efectividad y eficiencia, la comunicación y el consenso, tanto en el convenio con el despacho contable, como con la elaboración del convenio con la Fiscalía y la profesionalización interna al contar con la formación profesional de abogada de una de las integrantes de la asociación (Corti, 2010; Giraldo, 2001; Aspinwall, 2014; Veneranda, Viskivichan & Fernández, 2016). El liderazgo compartido como parte de la evaluación permitió el compromiso hacia el cambio en la medida en que se integraron nuevos planes y acciones (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012).

Fuente: Creación propia (2018)

De la variable dependiente sostenibilidad

Los resultados en la obtención de ingresos permitieron la distribución de los mismos en cuanto a la participación tanto de socias, como de personas en quienes se generó el empoderamiento social, así como para gastos de promoción. Lo anterior brindó mayor confianza en todas las personas involucradas para seguir trabajando y



considerar una nueva línea de negocio y la consolidación de lo obtenido, como muestra la tabla 31.

Tabla 31. Resultados segunda medición de sostenibilidad

Respecto a la distribución de ingresos:

Además de contar con las cantidades de dinero correspondientes para asignar nuevamente las participaciones a las personas que integraron los equipos en quienes se generó empoderamiento social y la participación a las socias que colaboraron tanto en la implementación como en difusión e imagen, se pudo contar por primera vez con un saldo a favor destinado a gastos futuros.

Perspectiva a mediano plazo:

Se espera contar con mayores ingresos a partir de la nueva línea de negocio con la comercialización de productos. Sobre este punto se llevarán a cabo pruebas y mediciones futuras sobre las cuales se seguirán tomando decisiones conjuntamente. Al contar con un mayor desarrollo de imagen y posicionamiento en la sociedad local, se espera un incremento en las ventas de publicidad en la revista digital.

Fuente: Creación propia (2018)

En cuanto al empoderamiento social y la dimensión económica ya considerada anteriormente por la autora de esta investigación, los resultados fueron como muestra la tabla 32.

Tabla 32. Resultados segunda medición de empoderamiento social

Respecto a la dimensión individual:

La totalidad de las trece personas participantes expresaron satisfacción por los aprendizajes realizados en la capacitación que recibieron, e igualmente explicaron la modificación en algunas de sus creencias respecto a sus identidades, valores y conductas.

Respecto a la dimensión interpersonal:

La totalidad de las trece personas participantes expresaron que a raíz de la capacitación recibida las vidas de sus familias tendrían un impacto positivo como consecuencia de los aprendizajes realizados tanto en el proyecto piloto como en el



momento de integrar a los nuevos participantes. También expresaron su interés en integrar a más compañeros y compañeras en el programa.

Se incluyeron las observaciones hechas por dos funcionarios involucrados con el programa, que fueron el Director de Reinserción Estatal y el Fiscal General, a través de entrevistas en ambos casos, quienes expresaron que habían percibido una actitud de entusiasmo en los integrantes de los equipos tanto de hombres como de mujeres y afirmaron haberse enterado de comentarios por parte de los mismos integrantes de cambios en sus conductas, en sus percepciones respecto al tema de capacitación, así como en torno a sus relaciones familiares, e igualmente mencionaron que habían observado un cambio en las conductas de los internos e internas dentro de sus respectivos centros de reinserción.

Respecto a la dimensión económica:

La totalidad de las trece personas participantes recibieron una cantidad de dinero por su participación en los cursos ofrecidos como parte del plan de negocios y la venta de servicios de capacitación.

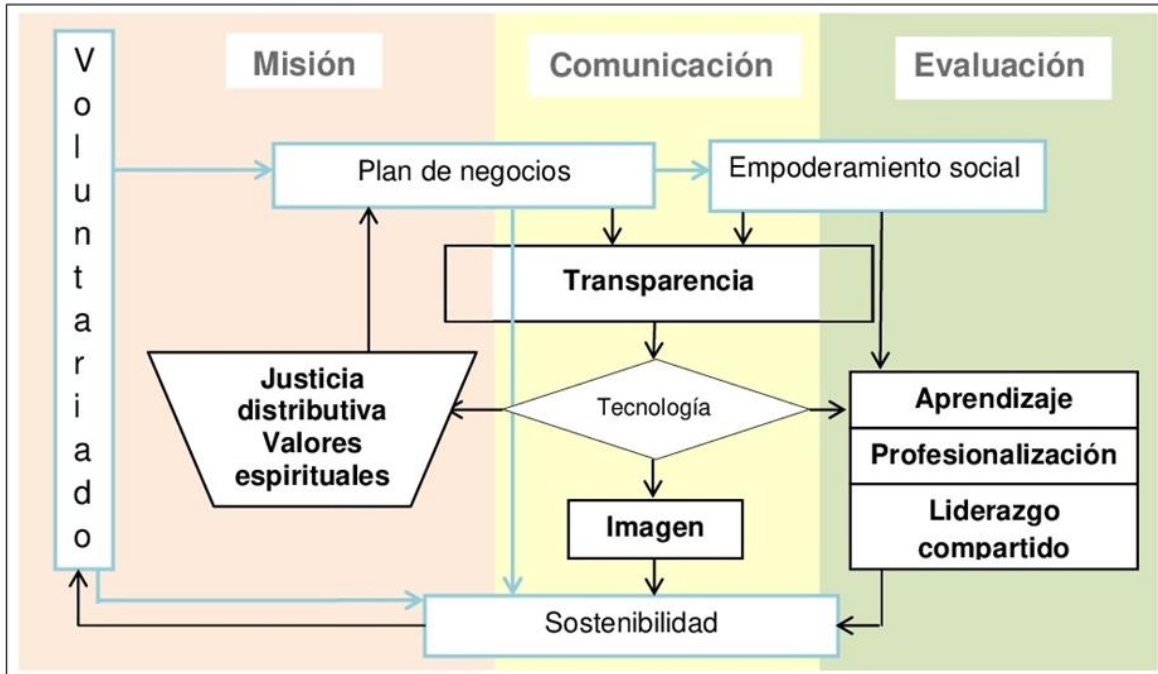
Igualmente, la totalidad de los participantes continuarán elaborando los productos que se integrarán en la línea de negocio de comercialización de los mismos.

Fuente: Creación propia (2018).

La segunda medición comprobó los elementos identificados en la primera medición, como parte del modelo de cultura organizacional orientada a la sostenibilidad de asociaciones que transitan al cuarto sector, integrados en misión, comunicación y evaluación, que a su vez incluyen valores espirituales, justicia distributiva, transparencia, imagen, liderazgo compartido, profesionalización, aprendizaje.

Se confirmó la participación del voluntariado como fuerza de acción que, al igual que los planes de negocios, genera la sostenibilidad de la organización como cuarto sector. Los resultados confirmaron además que la tecnología fue un elemento indispensable dentro de la comunicación, con impacto en la cultura organizacional y en los resultados de la organización, como muestra la figura 29.

Figura 29. Modelo de cultura organizacional para la sostenibilidad de asociaciones civiles de cuarto sector



Fuente: Creación propia (2018)

Los resultados obtenidos con el estudio de caso demostraron que la asociación civil corresponde al cuarto sector al ser una empresa sin fines de lucro que está atendiendo con sus operaciones empresariales a un mercado para resolver un problema social, en este caso el empoderamiento de hombres y mujeres privados de su libertad, con el objetivo de contribuir a su desarrollo social a través de los beneficios logrados y en este sentido coincide con el autor mencionado en la revisión de literatura Antonio Vives al describir al cuarto sector (Vives, 2012). En cuanto a la definición del Instituto Aspen, también hay coincidencia respecto a que el propósito social y los métodos de negocios son la estructura de la sostenibilidad (Goldman, 2012). Al igual que lo mencionado por Ashoka y el Fondo Multilateral del Inversión, coincide en cuanto a que la asociación utiliza mecanismos de mercado como un medio y no como un fin (Ashoka, 2011; Fondo Multilateral de Investigación FOMIN, 2005). “La adopción de la empresa hacia una estructura del cuarto sector no depende de su área de actividad sino de la cultura interna de la propia empresa y de la misión propia de la misma” (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012).

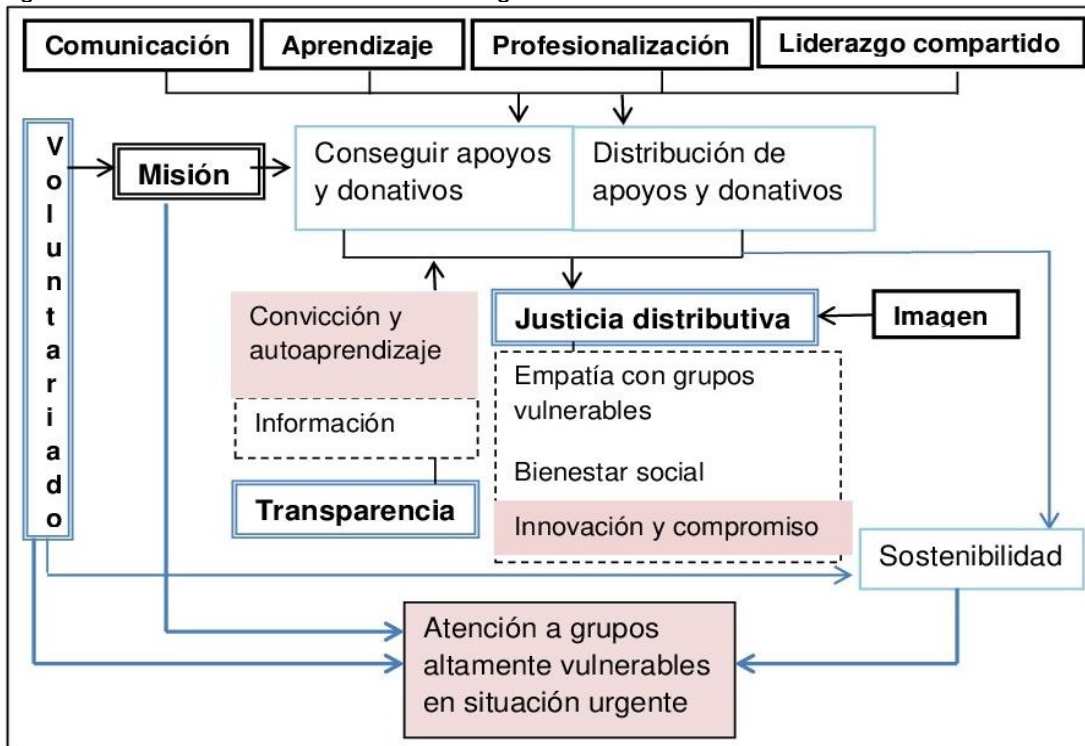


El logro del objetivo permitió identificar en torno al tercer sector, el fortalecimiento de la cultura organizacional como forma para efficientar las funciones de las asociaciones civiles, lo cual les permitirá alcanzar las metas que se hayan propuesto, cumplir con la misión social que hayan adquirido y conservar su ubicación en dicho sector, como muestra la figura 30.

Como parte central del fortalecimiento de su cultura, deberán desarrollar el valor de la transparencia de tal manera que además de incluir el proceso de rendición de cuentas y explicación de aspectos organizativos como actividades, finanzas, políticas y visión, sea llevada a cabo por convicción a través de acciones estratégicas con lo cual se incorpore dentro de la cultura organizacional y sea además un valor básico con el cual la organización se retroalimenta y aprende (Vidal & Grabulosa; Valls, Grabulosa & López, 2009; Bonbright, 2007). Dadas las condiciones del contexto actual para las asociaciones civiles en México, de manera local y global, deberán incorporar el internet para la ejecución de acciones y estrategias en el desarrollo de la transparencia de tal manera que brinden la información a todos los interesados posibles a un bajo costo (Ingenhoff & Koelling, 2008), transparenten sus acciones, propósito y metas, y de esta forma legitimar el sentido de su función social con el impacto social, económico y ambiental que hayan logrado (Global Reporting Initiative, 2010).

Al mismo tiempo, las asociaciones civiles del tercer sector deberán ejercer el valor de justicia distributiva a través del trabajo y creatividad para resolver los problemas locales y contribuir al bienestar social (Zurbano, Henry & Urzelai, 2012; Yunus, 2010). Dado que el nivel de desigualdad en México, como parte de Latinoamérica, requiere de un sistema de cuidados urgente por parte de todos los actores sociales (Comisión Económica Para America Latina y el Caribe CEPAL, 2018), la fuerza del voluntariado de las asociaciones civiles del tercer sector deberá dirigir su misión hacia los grupos vulnerables que presenten problemáticas en condiciones urgentes, y diseñar programas a corto plazo que permitan brindar atención inmediata.

Figura 30. Fortalecimiento de la cultura organizacional de asociaciones civiles del tercer sector

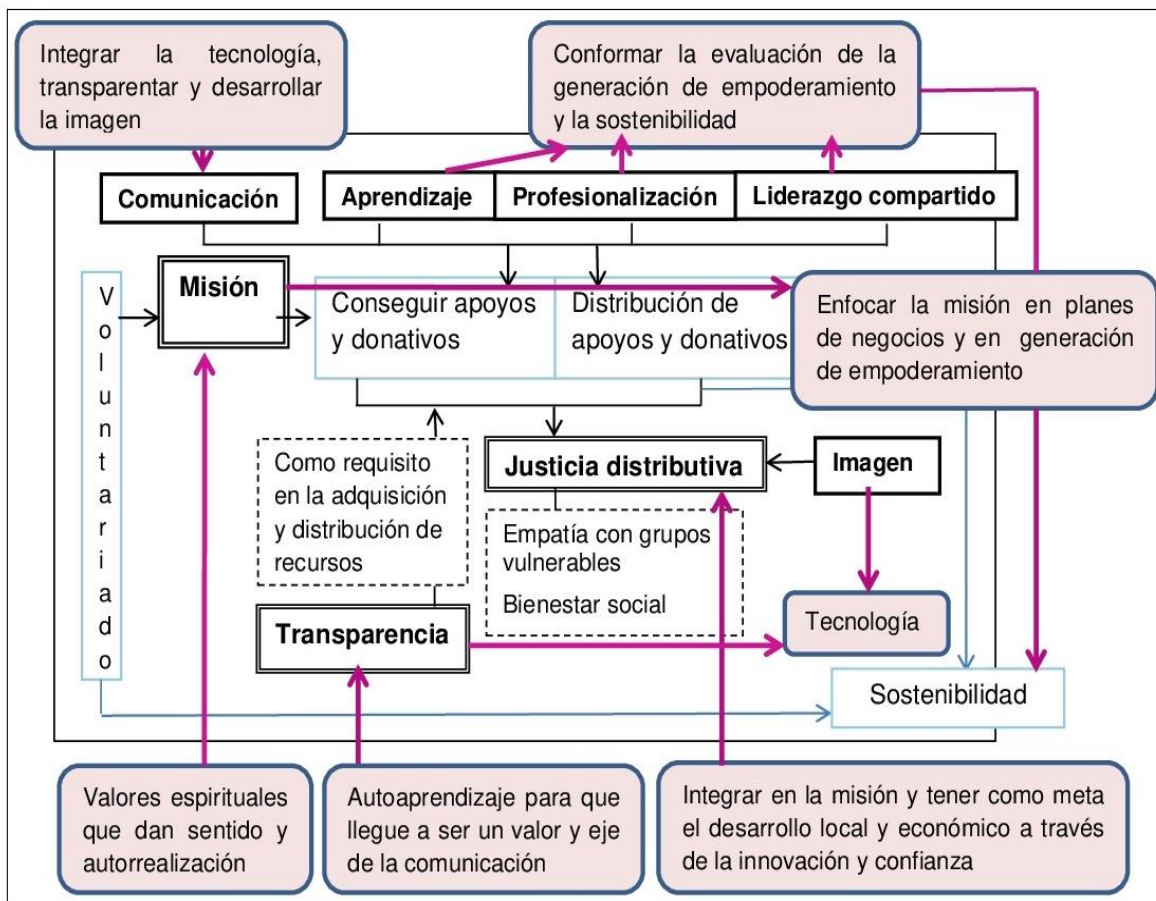


Fuente: Creación propia (2018)

Para las organizaciones del tercer sector que decidan transitar al cuarto sector, los resultados muestran que deberán incorporar la transparencia como parte de su cultura e integrar la justicia distributiva como parte de su misión. La transparencia deberá llevarse a cabo brindando información de todo lo que se realiza y especificando todos los datos de manera precisa respecto a acciones realizadas, recursos y aspectos relativos al voluntariado, hacia el interior y el exterior de la asociación, de tal manera que permita conectar la misión y la evaluación de los resultados y favorecer el aprendizaje. Para la transparencia e imagen, se deberán utilizar los medios que la tecnología permite a través de internet y redes sociales para su mayor efectividad y dar a conocer interna y externamente todo cuanto la asociación lleva a cabo. La comunicación será un medio para transparentar los planes de negocios, generación de empoderamiento social y apoyar el desarrollo de la imagen. Lo anterior se muestra en la figura 31. A través del valor de la justicia distributiva se deberá asumir la responsabilidad para innovar e implementar estrategias de trabajo y promover el desarrollo local y económico, y generar el empoderamiento de personas, familias y grupos sociales en situación vulnerable.

Los valores espirituales también formarán parte de la misión, reconociendo que son parte en la vocación social, y el sentido de realización de los integrantes y de la organización. El voluntariado deberá aportar la fuerza de trabajo en planes de negocios como medios para la sostenibilidad y el desarrollo gradual como empresa social. Los valores involucrados en la evaluación serán el liderazgo compartido, profesionalización, y aprendizaje, con los cuales será posible contar con los conocimientos para medir el empoderamiento social generado y llevar a cabo un sistema de evaluación que involucre e impacte a la totalidad de la organización, compartiendo además la responsabilidad en la toma de decisiones, opiniones, alternativas y todo lo que requiera de planeación y programación. Se deberá desarrollar la imagen organizacional que sea un apoyo para el voluntariado aportando sentimientos de orgullo.

Figura 31. Tránsito de tercer sector a cuarto sector



Fuente: Creación propia (2018)



Los resultados obtenidos de los cuatro objetivos, y específicamente de la validación del modelo, mostraron que difícilmente se podría prescindir del uso de la tecnología en la cultura de las organizaciones del cuarto sector en la actualidad, por lo cual las asociaciones que lleven a cabo las acciones correspondientes al tránsito a este sector deberán contar tanto con los equipos como con los conocimientos y habilidades para su uso.



V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Con base a los objetivos específicos que conformaron el objetivo general, se concluye lo siguiente respecto a cada objetivo específico.

Objetivo específico 1

Caracterizar las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua según su grado de sostenibilidad y apoyo municipal, estatal y voluntariado.

Con base en el desarrollo del objetivo 1 se aceptó la hipótesis 1

Las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua tienen características específicas según su grado de sostenibilidad, apoyo municipal, estatal y voluntariado.

La hipótesis se aceptó, dado que las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua son sostenibles con diferentes grados de apoyo de las instancias municipales, estatales o federales.

Para cumplir con el objetivo se elaboró un censo de asociaciones civiles del Municipio de Chihuahua con base en el registro del departamento de Atención Ciudadana del ayuntamiento. A partir de dicho censo fue posible elaborar un mapeo de asociaciones tomando en cuenta además los registros de la Secretaría de Desarrollo Social SEDESOL y de la Fundación del Empresariado FECHAC y se integraron los datos respecto a las asociaciones que reciben apoyos económicos de estas instituciones.

El objetivo se alcanzó en cuanto a que todas las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua se caracterizan en su grado de sostenibilidad por contar con trabajo de voluntariado y en diferente medida con apoyos municipales estatales o federales.



Con base a los datos obtenidos y la observación del contexto actual en cuanto a la economía del país y su desarrollo, se considera importante promover el esquema de trabajo y generación de empoderamiento social que permite el cuarto sector como alternativa viable. Además, es de suma importancia que se establezca la legislación que regule el comportamiento de las asociaciones civiles en México y con ello evitar la presencia de estas en condiciones inestables e ilegales.

Objetivo específico 2

Identificar las asociaciones civiles que llevan a cabo la transparencia, empoderamiento y están interesadas en lograr la sostenibilidad en el municipio de Chihuahua

Con base en el desarrollo del objetivo 2 se rechazó la hipótesis 2

El 30% las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua llevan a cabo la transparencia, empoderamiento y están interesadas en lograr la sostenibilidad.

Tal como se mostró en el apartado de resultados, las AC en el municipio de Chihuahua que llevan a cabo el proceso de transparencia fueron menos del 30% y en este sentido, un dato más que se obtuvo en la revisión de registros en internet en la página del Centro Mexicano de Filantropía CEMEFI fue que muchas de las organizaciones contaban con la certificación de dicho organismo, lo cual deja una serie de interrogantes al respecto. El hecho de que los resultados estadísticos hayan mostrado en la tabla 13, correlaciones entre el conocimiento del empoderamiento y el reconocimiento de la transparencia, entre este último y el tener a la transparencia como un valor, así como la correlación entre realizar evaluación del empoderamiento generado y tener a la transparencia como valor, demuestra que en las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua existe un desconocimiento del empoderamiento social y sus procesos como la evaluación del mismo y que ello impacta en el ejercicio de la transparencia. La correlación encontrada entre el reconocimiento de la



transparencia y el tenerla como valor, demuestra que tampoco hay un proceso de aprendizaje en la cultura de las organizaciones que las lleve a reconocer la transparencia como un valor y que esto les facilite el tenerlo como parte de sus culturas, así como el no tenerlo demuestra que no hay un reconocimiento del mismo como tal. Otro aspecto significativo encontrado en las correlaciones estadísticas fue el contar con los medios digitales para la transparencia y reconocer la transparencia como una obligación, lo cual demuestra que también es preciso que las asociaciones cuenten con los recursos para que lleven a cabo los procesos correspondientes a sus valores y objetivos. Respecto al empoderamiento, además de estar aún más lejos de la hipótesis de un 30% con solo un 16%, muchas de ellas desconocen el término. Esto se observa en la máxima correlación encontrada en el análisis estadístico, entre conocer el concepto de empoderamiento y generar empoderamiento social. Se concluye que en la medida en que las asociaciones tengan conocimiento del empoderamiento social podrán generarlo y a su vez transitar al cuarto sector. Y en cuanto a estar interesadas en la sostenibilidad, únicamente en un 7% dijeron estar interesadas en lograr dicho objetivo. Se puede observar en tabla 14 la correlación estadística entre conocer el concepto de empoderamiento social, e interés en lograr la sostenibilidad, así como entre la evaluación del empoderamiento con el interés en lograr la sostenibilidad, lo cual lleva a esperar que en la medida en que las asociaciones conocieran el empoderamiento social y sus procesos podrían interesarse más en alcanzar la sostenibilidad que les permitiera la generación del mismo.

El objetivo se cumplió al identificar cuáles fueron las asociaciones que sí llevan a cabo la transparencia, empoderamiento y sostenibilidad y sus niveles en comparación de las mismas.

A partir de los resultados del objetivo, se concluyó además, que en la cultura organizacional del tercer sector, el voluntariado tiene la doble misión de conseguir apoyos y donativos como parte de su sostenibilidad, y en función de ese doble aspecto de la misión se lleva a cabo la transparencia como trámite requisitorio. La



justicia distributiva está basada en la empatía con los más necesitados y a partir de ello se desarrolla la imagen. El resto de los valores que se identificaron como parte de la cultura organizacional del cuarto sector, como son la comunicación, aprendizaje, profesionalización y liderazgo compartido, en el tercer sector se integran en torno a la adquisición y distribución de donativos.

Objetivo específico 3

Determinar los elementos de una cultura organizacional para la sostenibilidad en una asociación civil de cuarto sector.

Con base en el desarrollo del objetivo 3 se aceptó la hipótesis 3

Una cultura organizacional para la sostenibilidad en una asociación civil del cuarto sector está constituida por transparencia, imagen, liderazgo compartido, comunicación, aprendizaje, profesionalización, misión y justicia distributiva.

El objetivo se cumplió y como resultado de la revisión y análisis documental se obtuvieron como valores de la cultura organizacional del cuarto sector, transparencia, imagen, liderazgo compartido, comunicación, aprendizaje, profesionalización, misión y justicia distributiva, a partir de lo cual se define a una organización de cuarto sector como organización sostenible que genera empoderamiento social a través de los propios recursos obtenidos por uno o varios planes de negocios.

Se pudo ubicar al cuarto sector encontrando algunas diferencias con uno de los autores que lo ubica compartiendo elementos con el resto de los sectores (Vives, 2012). En relación al sector público se encontraron como diferencias la toma de decisiones sobre la gestión de recursos que en el caso de asociaciones civiles las facultades para decidir son en su totalidad propias de los integrantes, mientras que



en el sector público dependen de la aprobación al ciclo presupuestal por los distintos órdenes de gobierno; la oferta de bienes y servicios que en el sector público siempre o la mayoría de las veces no tiene competencia y en las asociaciones civiles los bienes y servicios ofrecidos se enfrentan a la competencia común con el sector privado; y finalmente la diferencia fue en el sentido ético que en el sector público gira en torno a calidad, cantidad y oportunidad para los ciudadanos y en el cuarto sector implica llevar a cabo el plan de negocios al mismo tiempo que los programas para generar empoderamiento social con la mayor calidad posible que permita competir en el mercado. Se concluyó que el cuarto sector comparte elementos con el sector privado por los planes de negocios y obtención de recursos financieros, y con el tercer sector en cuanto a la función social que ambos sectores llevan a cabo.

Se concluye además, que el cuarto sector comparte características con el sector privado, en cuanto a métodos y prácticas de negocios, mecanismos de mercado, beneficios financieros, sostenibilidad económica y transparencia, y con el tercer sector, en cuanto al enfoque glocal, el propósito social para atender a problemas sociales y generar empoderamiento social en un proceso distributivo para mejorar las condiciones de personas en situación vulnerable, y la toma de decisiones que se lleva a cabo de manera compartida con la población beneficiada (Goldman, 2012; Vives, 2012, Yunus, 2010; Zurbano, Henry & Urzelai, 2012, Ashoka, 2011).

El objetivo permitió además integrar dos modelos a partir de las aportaciones de los autores; las semejanzas principales en ambos modelos son la creación de negocios sostenibles y el empoderamiento social. Además, ambos modelos comparten la participación del voluntariado, el uso de la tecnología y una serie de valores involucrados en la misión de la organización. Las diferencias se encuentran principalmente en la inversión social del modelo de Yunus en forma de créditos, elemento que no se presenta en el modelo de Zurbano, Henri y Urzelai, y en este último el empoderamiento está mayormente enfocado en comunidades. Respecto a los valores organizacionales, en el modelo de Yunus se encuentra el entusiasmo, aprendizaje, dignidad humana, emprendimiento, creatividad, justicia distributiva y



liderazgo compartido. En el modelo de Zurbano, Henri y Urzelai los valores son proactividad, implicación, compromiso, pasión, innovación y transparencia. (Yunus, 2010; Zurbano, Henri & Urzelai, 2012).

Objetivo específico 4

Analizar la cultura organizacional en las asociaciones civiles interesadas en lograr la sostenibilidad como cuarto sector.

Con base en el desarrollo del objetivo 4 se aceptó parcialmente la hipótesis 4

La cultura organizacional en las asociaciones civiles interesadas en lograr la sostenibilidad como cuarto sector tiene los siguientes elementos: transparencia, imagen, liderazgo compartido, comunicación, aprendizaje, profesionalización, misión, justicia distributiva.

La hipótesis fue parcialmente aceptada, ya que los resultados comprobaron la totalidad de los elementos incluidos en la predicción, sin embargo posteriormente se agregó “valores espirituales” como un elemento más que formó parte del modelo obtenido y validado.

Los resultados obtenidos del análisis cuantitativo a través de conglomerados permitieron analizar los valores de las asociaciones en cuanto a la importancia otorgada a ciertos elementos. Respecto a la transparencia, fue la congruencia de datos, precisión y actualización de la información así como la congruencia de los mismos elementos con la misión y valores organizacionales; de este valor, además, la significancia estadística mostró la actualización de la información con mayor importancia. En cuanto a la imagen, la congruencia del logo con el objeto social, su uso frecuente y la claridad en cuanto a la imagen de la organización tuvo importancia para las asociaciones. Del liderazgo compartido se consideró importante el conocimiento de las actividades para todos los integrantes así como el



involucramiento en la toma de decisiones y la información de resultados. Para las asociaciones fue importante contar con los medios para comunicar internamente las acciones y decisiones llevadas a cabo, y manejar la información de manera escrita y objetiva, el tiempo invertido y la retroalimentación. Las asociaciones valoraron como importante la disposición de los integrantes para aprender de las experiencias y la retroalimentación de los nuevos aprendizajes, así como contar como recursos para detectar necesidades. El profesionalismo interno lo consideraron importante para la administración, así como planes y actitud para profesionalizarse y contar con apoyo externo para planes y programas. Las asociaciones consideraron importante contar con un enunciado de misión, clara y acorde a la organización y que la misión sea conocida y aceptada internamente. En cuanto a justicia distributiva, tres de sus variables aparecieron con una significancia estadística: los integrantes valoran la justicia distributiva como parte del bienestar social, los integrantes tienen disposición moral para apoyar en general a la sociedad a la que pertenecen, y los integrantes han asumido un compromiso social con la población atendida.

De los resultados del análisis cualitativo, pudo concluirse respecto a la transparencia que en la totalidad de las asociaciones observadas no tienen ese valor como parte de su cultura de manera suficiente para el logro de sus objetivos. En cuanto a la imagen, únicamente una organización contó con este elemento de manera sólida. Respecto a liderazgo compartido, se observó que no se ha consolidado de manera horizontal y que no se lleva a cabo de manera eficiente. La comunicación interna se observó únicamente en una de las asociaciones que la lleva a cabo con los elementos requeridos. Los cuatro casos tienen deficiencias respecto al aprendizaje y la evaluación del mismo. Respecto a la profesionalización, tres de las asociaciones cuentan con un nivel de profesionalización entre sus integrantes y únicamente una asociación tiene deficiencias al respecto. De la misma manera, la misión se observó establecida de manera sólida en tres de las asociaciones y únicamente en un caso no estuvo definida claramente. El valor de justicia distributiva no estuvo clara y sólidamente en tres de las organizaciones, lo cual es muy significativo considerando el objeto social de las asociaciones como justificación de su existencia. De las cuatro



asociaciones observadas se obtuvieron diferentes resultados en cuanto a los indicadores de cultura organizacional. Se concluye que en las cuatro estuvieron presentes los valores de transparencia, imagen, liderazgo compartido, comunicación, aprendizaje, profesionalización, misión y justicia distributiva.

Con base a observaciones realizadas en la organización elegida como caso de estudio se agregaron los valores espirituales a los indicadores de los resultados del análisis cuantitativo de este mismo objetivo 4. Se encontraron los valores espirituales como elementos con impacto en el funcionamiento de las organizaciones tanto a nivel individual como institucional (Ferreira, 2014), los cuales brindan la posibilidad de la realización de las personas y la construcción de una sociedad más equitativa (Hernández, 2003).

Se realizó una propuesta inicial de modelo de cultura organizacional para la sostenibilidad de asociaciones civiles de cuarto sector, con la perspectiva de la sostenibilidad por ser la variable dependiente y por su importancia en el proceso de generar empoderamiento en este sector (Zurbano, Henry & Urzelai, 2012; Yunus, 2010; Vives, 2012). Se eligió a la asociación 4 por los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo de la variable en transparencia de “actualización de la información”, así como de las variables de justicia distributiva “los integrantes tienen disposición moral para apoyar en general a la sociedad a la que pertenecen”, y “los integrantes han asumido un compromiso social con la población atendida”, donde esta asociación obtuvo el resultado más alto al igual que en el análisis cualitativo. Dichas variables pudieron observarse también en el diagnóstico inicial que incluyó varios análisis de la organización y su entorno, caracterización de los integrantes y del consejero, análisis de las actividades y diagnóstico de la cultura de la organización y de sostenibilidad.

En el diagnóstico de la cultura de la organización, los valores “justicia distributiva” y “valores espirituales” obtuvieron 2 de los 4 resultados más altos, de tal manera puede entenderse cómo al integrarse en la misión esta pudo tener efectos. Esta



misma relación puede observarse en los resultados cuantitativos del objetivo específico 4, donde las variables Los integrantes valoran la justicia distributiva como parte del bienestar social y Los integrantes tienen disposición moral para apoyar en general a la sociedad, de este valor tuvieron mayor significancia estadística, razón por la cual se eligió a la asociación para el caso de estudio al obtener los mismos resultados en el análisis cualitativo. Para la Agencia Innobasque, la justicia distributiva corresponde al espacio de intervención que a través de la innovación busca la transformación, justicia y solidaridad social así como la transparencia. Se partió de una base aristotélica para entender este valor como los principios que aplican la igualdad de bienes en la sociedad de acuerdo a méritos y necesidades. Pudo comprobarse que esta conceptualización formó parte del valor en el estudio de caso en la apreciación de aquellos en quienes se buscó generar empoderamiento. Igualmente, al hablar de la racionalidad como denotación de deber y sentimiento de cooperación, estuvo presente en los valores practicados tanto en las acciones llevadas conjuntamente de manera interna como externa de la asociación por lo cual, como se mencionó en el capítulo de resultados, este valor integra el ejercicio del voluntariado. Puede apreciarse en la comprensión de los seres humanos sobre sí mismos y como sociedad, en su racionalidad y finalmente en el propósito para trabajar y dar respuesta a las problemáticas sociales, como justicia distributiva (Aristóteles; Rawls, 2006; Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012).

La hipótesis se aceptó con base a dos mediciones que permitieron validar el modelo de cultura organizacional como se describe a continuación.

Primera medición

Como ya se mencionó anteriormente, para la primera medición se tomaron en cuenta los resultados del proyecto piloto del programa FISEC llevado a cabo en convenio con la Fiscalía General del Estado y con la venta de servicios de capacitación a una institución pública. De la primera medición, posterior a la



implementación del modelo de cultura organizacional realizada en el mes de abril de 2018, pudo concluirse lo siguiente.

De la variable independiente cultura organizacional

Respecto a los valores de la cultura organizacional, el liderazgo compartido tuvo fluctuaciones y una dinámica cambiante, es decir, no se presentó de manera constante ni de manera homogénea entre los integrantes de la organización. Este valor funcionó de tal manera que formó parte de la evaluación, al igual que el aprendizaje y la profesionalización. Es decir, que el liderazgo compartido es necesario para juzgar lo realizado y para decidir sobre la misión. Este resultado tiene relación con el diagnóstico inicial, donde el liderazgo compartido obtuvo el valor más bajo, lo cual significa además que eventualmente podrá medirse con valores más altos.

Los valores espirituales que se integraron posteriores a los análisis cuantitativo y cualitativo de las organizaciones interesadas en transitar al cuarto sector, se comprobaron en la validación del modelo, coincidiendo con Ferreira que los define como “la capacidad para aplicar y encarnar recursos espirituales y cualidades para mejorar el funcionamiento diario y el bienestar tanto propio como institucional” (Ferreira, 2014), elementos encontrados en la primera medición al ser parte de los valores que formaron parte de la misión y actuaron para generar las acciones del plan de negocios.

Posterior a los resultados de la primera medición, los valores se integraron en misión, comunicación y evaluación. Respecto a las acciones llevadas a cabo por la organización, éstas sucedieron como resultado de la misión integrada por los valores de justicia distributiva y valores espirituales. En la propuesta inicial se había considerado que la evaluación proporcionaría una base para la acción, tal como lo afirma uno de los autores (Moreno, 2014). Sin embargo, en los resultados de la



primera medición la acción estuvo impulsada por la misión y no por la evaluación de los resultados alcanzados.

En cuanto a la comunicación, funcionó teniendo como eje a la transparencia, lo cual tuvo relación con los resultados cuantitativos donde la variable “actualización de la información”, del valor transparencia tuvo un valor F de 49.000 y aparece con significancia estadística. La tecnología fue un medio determinante al ser medio de la transparencia y enlazar a la misión y a la evaluación, brindando información de lo que se realiza tanto de las acciones llevadas a cabo para la generación de empoderamiento social, como de la sostenibilidad, producto de los planes de negocios y del trabajo de voluntariado con efectos en la imagen. Tal como lo menciona uno de los autores en la literatura revisada, el uso del internet permitió ofrecer la información a todos los interesados, en este caso internamente en la organización, así como a las personas del grupo vulnerable y a las instituciones con quienes se tuvo relación dentro del programa de capacitación, beneficiando la transparencia (Ingenhoff & Koelling, 2008). El uso del internet y de las redes sociales también se ha identificado como un apoyo determinante en la realización de los planes de negocios con creatividad e innovación para llevar a cabo las estrategias que permitan el éxito que genere la sostenibilidad de las organizaciones de cuarto sector (Yunus, 2010; Zurbano, Henri & Urzelai, 2012). De tal manera, la comunicación se favoreció con la tecnología tanto al interior de la organización como fue con la realización de la Asamblea, como al exterior con los integrantes del grupo atendido a través el objeto social, con la organización cliente y con la sociedad local y global.

La imagen, que en el diagnóstico tuvo uno de los dos resultados más bajos, logró un aumento a través de acciones de promoción, como muestra la figura 19, y se espera que este valor se mida con mayor consistencia en la segunda medición. En relación a los resultados cuantitativos, se puede observar en la tabla 16, que aquellas asociaciones civiles que cuentan con un logo, también le dan gran importancia a que el logo sea congruente con el objeto social, que se tenga un enunciado



organizacional y sea congruente con el objeto social, así como manejar frecuentemente y tener claro el manejo de imagen, elementos que estuvieron presentes en las actividades realizadas durante la implementación del modelo y como parte de los resultados de la primera medición.

La evaluación se sostuvo de manera homogénea a partir de los resultados obtenidos en cuanto a la sostenibilidad por la venta de servicios. Los valores de liderazgo compartido, profesionalización y aprendizaje se integraron como parte de la evaluación, y pudo confirmarse que estos valores permiten la aplicación de conocimientos, habilidades, hábitos y actitudes para el emprendimiento hacia la solución de problemas, así como la efectividad y eficiencia, el consenso y el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil, (Meza, 2005; Yunus, 2010; Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012; Corti, 2010; Giraldo, 2001; Aspinwall, 2014; Veneranda, Viskivichan & Fernández, 2016). Respecto al aprendizaje se confirmó que no sólo es la manera de aprender de los individuos sino también de una organización (Meza, 2005). La profesionalización al igual que el aprendizaje, pasó a integrarse como parte de la evaluación, ya que al juzgar las metas logradas se tuvo a consideración el apoyo de profesionales interna y externamente con el que se contó y que a futuro se podría requerir en la nueva línea de negocio de comercialización de productos. Hay coincidencia con la literatura en cuanto a que, la profesionalización puede entenderse como la intención para “encontrar en la eficiencia una meta para poder responder de manera más efectiva a la demanda del beneficiario” y de lo cual se tendrá el efecto en el estado económico (Corti, 2010).

De la variable dependiente sostenibilidad

En la primera medición pudo comprobarse la sostenibilidad suficiente al contar con los medios económicos para llevar a cabo un nuevo programa de trabajo para la generación de empoderamiento social, que incluyó la distribución interna de la participación económica a las socias que participaron directamente, así como a los dos equipos de personas sobre quienes recayó el objeto social de la asociación. La sostenibilidad se alcanzó con un plan de negocios que pudo desarrollarse a partir de



la preparación y experiencia profesional de las socias, en este caso con la venta de servicios de capacitación a una institución pública con relación al tema de equidad de género.

Empoderamiento social

Los resultados mostraron que las personas que participaron del programa FISEC encontraron mayor fortaleza para mejorar sus condiciones de vida (Fundación para las relaciones internacionales y el diálogo exterior FRIDE, 2006) así como un enfoque para relacionarse entre ellas mismas y sus familias. Uno de los participantes expresó “ahora le cuento a mi pareja cómo es que ya no me veo igual ni pienso igual que antes, de lo que teníamos que hacer los hombres y como tenía que ir adelante” refiriéndose a su relación de pareja. Una de las mujeres que participaron en el programa FISEC comentó “todo esto nos ha ayudado a comunicarnos diferente con nuestras familias y entender muchas cosas de otro modo” (Rappaport, 1981). Se pudo comprobar que además de encontrar relación entre metas y resultados (Mechanic, 1991) por el hecho de haber participado, tanto hombres como mujeres, como auxiliares en servicios de capacitación se sintieron satisfechos y útiles aun en su situación de persona privada de su libertad PPL. En este mismo sentido fueron partícipes del desarrollo comunitario (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala ODHAG, 2004) y el grupo que recibió los servicios de capacitación se mostró más sensible a la condición del grupo sobre el cual recayó el objeto social.

Con lo anterior se comprobó que el empoderamiento generado les permitió a las y los involucrados concebir soluciones, alternativas y aprendizajes permanentes y no apoyos pasajeros (Yunus, 2010), y una forma concreta de simbolizarlo fue con la Constancia de la capacitación recibida tanto por hombres como por mujeres que participaron en el programa. La cultura de la organización evolucionó y se adaptó a las necesidades, como pudo comprobarse en varios momentos, por ejemplo con la adaptación de la tecnología para las comunicaciones internas y otros procesos, así



como en la flexibilidad de la toma de decisiones y el liderazgo compartido, coincidiendo con la descripción de uno de los autores (Newstrom, 2007).

Segunda medición

Durante el mes de noviembre de 2018 se llevó a cabo la segunda medición, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados de la variable independiente “cultura organizacional” y de la variable dependiente “sostenibilidad”.

De la variable independiente “cultura organizacional”

Se comprobó que la justicia distributiva y los valores espirituales funcionan a través de la misión. Estos valores logran proyectarse en acciones como plan de negocios y consecuentemente en empoderamiento social. Los valores espirituales tal como lo describe Hernández, dan sentido e involucran creencias profundas y personales para hacer cotidianamente un contexto social con posibilidades de autorrealización y construcción de una sociedad más equitativa (Hernández, 2003), lo cual fue evidente al generar la segunda línea de negocio buscando una mayor efectividad en el empoderamiento social que se generaría con un beneficio económico más dinámico. De esto último se encuentra relación con uno de los autores cuando habla del bien común como condición que “demanda apropiarse de un sentido de futuro compartido y responsabilidad por el destino de otro” (Serrano, 2016). Respecto a la comunicación, se comprobó como eje de la misma al valor de la transparencia, que incluyó los elementos mencionados en la revisión de la literatura, respecto a la información como a la actitud con la cual se ofreció, incluyendo aspectos organizativos, valores, actividades, finanzas, políticas y visión (Vidal & Grabulosa), así como a ser una práctica continua como un valor básico (Valls, Grabulosa, & López, 2009). Se comprobó que el uso de internet por su bajo costo así como el fácil acceso, permite ofrecer la información a todos los interesados (Ingenhoff & Koelling, 2008), aspecto que, como ya se había mencionado anteriormente en el caso de las organizaciones de la sociedad civil cobra mayor importancia, debido a



que tienen la necesidad de legitimar su existencia ante la sociedad en la cual se desempeñan. De tal manera, hay coincidencia con los autores al reconocer como una de las características del cuarto sector el apoyo en internet y redes sociales (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012). Igualmente a los resultados obtenidos en la primera medición, en esta medición la transparencia a través de la tecnología favoreció el desarrollo de la imagen, que nuevamente alcanzó un mejor resultado con apoyo de la difusión en redes sociales y se llevó a cabo manteniendo la relación entre lo que se hace, y lo que realmente se hace, lo cual favoreció el posicionamiento respecto a los servicios ofrecidos, lo cual es semejante a lo mencionado por los autores (Pintado & Sánchez, 2013).

La comunicación permitió la canalización de esfuerzos y recursos y reafirmó los valores compartidos por todos los miembros de la asociación (Álvarez & Lesta, 2011) tal como se integró en el modelo, compuesta por la transparencia e imagen y enlazando a la misión y la evaluación.

Respecto a la evaluación, el liderazgo compartido se confirmó como parte de la misma con una propuesta presentada por una de las socias, que al considerar los resultados obtenidos con el programa FISEC y el potencial en los recursos, propuso una nueva línea de negocios. El liderazgo compartido se incrementó con el análisis y la toma de decisiones sobre la propuesta presentada para la comercialización de productos elaborados en los CERESOS por personas privadas de su libertad. El aumento en la iniciativa y participación de las socias sucedió como uno de los autores lo afirma, gracias a la flexibilidad, sin embargo mientras que el autor habla de pocos niveles jerárquicos (Martínez, 1998), en el funcionamiento de la asociación estudio de caso no hubo ningún nivel jerárquico sino una igualdad de facultades para la toma de decisiones. Se confirmó al aprendizaje como parte de la evaluación, ya que al apreciar los resultados en cuanto a la sostenibilidad y empoderamiento social, se llevó a cabo el aprendizaje de lo realizado. De la misma manera lo mostraron los estudios realizados en Euskadi, donde además aclaran que el enfoque debe permitir aprender de la realidad del mundo en cuanto a necesidades y



características locales, efecto que se mantuvo con las acciones de la asociación al trabajar con instituciones y familias locales pero también considerando estudios internacionales (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012). A diferencia de uno de los autores consultados (Moreno, 2014), quien afirma que la evaluación proporciona la comprensión requerida para la acción, con la validación del modelo se considera como ya se ha mencionado, que si bien la evaluación proporciona ciertos elementos para la generación de acciones, en el caso de las asociaciones que transitan hacia el cuarto sector, pasa a ser un soporte pero no el elemento principal que lleve a las organizaciones a generar las acciones en cuanto a plan de negocios.

La organización logró un mayor desarrollo plasmado en el logro de sus objetivos. La misión fue generadora de acciones, acorde al análisis bibliográfico donde se encontró que la misión además de ser “el propósito fundamental del negocio” también satisface las necesidades de la organización (García, 2005). Así mismo, se coincide con otro de los autores en cuanto a que la misión tiene que tener una orientación holística, como pudo comprobarse con la implementación del modelo al integrar además de la visión social y económica, los valores espirituales (Martínez, 1998).

Por lo anterior se confirmó que la misión, comunicación y evaluación, están conformados por los valores de justicia distributiva, valores espirituales, liderazgo compartido, transparencia e imagen.

De la variable dependiente sostenibilidad

En la segunda medición pudo comprobarse la sostenibilidad suficiente para sostener el programa de trabajo para la generación de empoderamiento social, así como para ampliarlo con nuevas acciones a través de la comercialización de productos elaborados por personas en quienes recae el objeto social, hombres y mujeres privados de su libertad. De acuerdo a los tipos de materiales y talleres con los que cuentan actualmente los CERESOS, se eligieron para iniciar la comercialización, un



producto de elaboración en madera, por los equipos en el Varonil 1, y un producto elaborado en piel, por los equipos en el Femenil 1, que son una base para computadora laptop y carteras de piel para mujer. La oferta de productos se inició integrando también el apoyo de la Fiscalía General y sus medios de comunicación, así como también se contó con la participación directa en la compra y venta por parte de las socias y a través de los recursos digitales con los cuales la asociación actualmente cuenta. De tal manera, la sostenibilidad encontrada en los resultados de la segunda medición coincide con la descripción “cuando la organización puede pagar sus facturas y recibir los ingresos para trabajar hacia sus metas” (Boas, 2012), puesto que la sostenibilidad lograda permitió cubrir los gastos de promoción y difusión, asignar la distribución económica en quienes se generó el empoderamiento, así como la asignación interna a las socias. Igualmente, hay concordancia con la descripción de la sostenibilidad como el elemento del cuarto sector para mejorar a la sociedad “haciendo dinero para lograrlo” (Vives, 2012).

Si bien la meta es continuar con el crecimiento y desarrollo como empresa social con características similares a una empresa privada, se mantiene como un reto complejo, dadas las circunstancias no sólo organizacionales sino también por entorno y las condiciones socioeconómicas y políticas del país. En este sentido, el voluntariado seguirá siendo un elemento del cuarto sector y a su vez parte esencial del progreso sostenible y equitativo de las comunidades y los países, entendiendo además que el progreso no se puede cuantificar solamente en términos económicos y que las personas no están motivadas únicamente por el interés propio sino también por valores y creencias más profundos (Programa de Voluntarios de Naciones Unidas PVNU, 2011). Descrito por Oxfam, el voluntariado es la cantidad de acciones que son llevadas a cabo libremente y sin una retribución salarial; en los resultados del estudio de caso y en el modelo validado para su cultura organizacional, dichas acciones están consideradas como conductas y creencias dentro de los valores de justicia distributiva y valores espirituales que integran la misión (Oxfam Intermón, 2018). Por lo tanto, los integrantes de la asociación podrán percibir una participación de los ingresos generados, sin embargo las horas de



trabajo y esfuerzos llevados a cabo por parte de socias y consejero como voluntariado siguen siendo parte importante y presente tanto en la cultura de la organización como en su desarrollo pleno por el impacto y aportación al proceso de sostenibilidad.

Empoderamiento social

Como ya se mencionó anteriormente, posterior al proyecto piloto se consolidó el programa FISEC como Grupo de Apoyo en convenio con la Fiscalía General del Estado. También se continuó con la venta de servicios de capacitación en la cual se incluyeron los materiales didácticos elaborados dentro del mismo programa. Las personas beneficiadas al momento de la segunda medición fueron 17, recibieron constancia por las horas de capacitación recibida, así como también formaron parte de la comercialización de los productos elaborados por ellas mismas. Los equipos integraron a nuevos participantes consolidando sus conocimientos, así como generando nuevos aprendizajes.

Pudo demostrarse el empoderamiento en los hombres y mujeres que participaron en la primera fase del programa FISEC, ya que se logró el involucramiento de las mismas personas en la siguiente línea de negocio que fue la comercialización, ante la cual mostraron gran interés y entusiasmo y expresaron que eran actividades que tenían un poco abandonadas por no contar con los medios para la venta de los productos de manera constante. La comercialización permitió además que aquellas personas que concluyeron su participación pudieran mantener su actividad y generar ingresos dentro del programa FISEC a través de la elaboración de los productos. Esto toma nuevamente significado en relación a lo ya mencionado en cuanto a concebir soluciones, alternativas y aprendizajes permanentes como parte del empoderamiento (Yunus, 2010). En coincidencia con FRIDE, que describe el empoderamiento como un proceso que permite a los individuos, familias y comunidades aumentar su fortaleza de distintas maneras para mejorar sus condiciones de vida, en este caso fue a través de la capacitación en género y los beneficios de la misma tanto en sus vidas como en su futura vida laboral, así como a

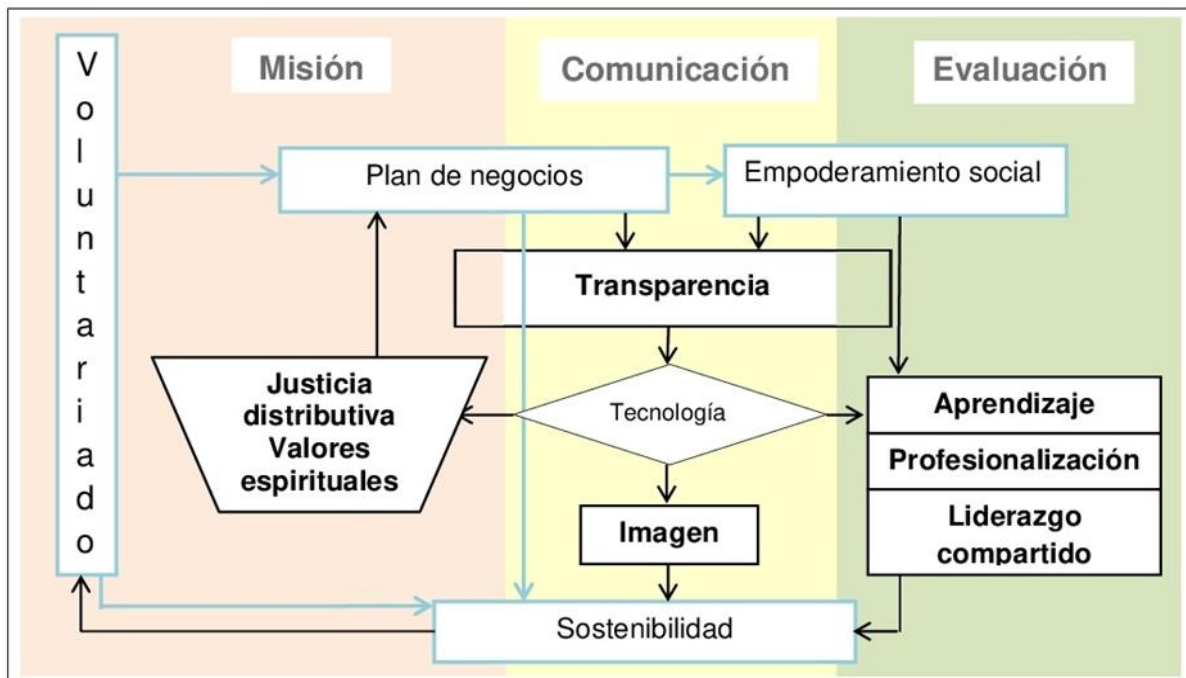


través de la percepción económica que recibieron los internos e internas en los CERESOS (Fundación para las relaciones internacionales y el diálogo exterior FRIDE, 2006). Igualmente en cuanto a que el empoderamiento implica que en quienes se busque desarrollar sean tratados como “seres integrales con derechos que tienen necesidades y que son capaces de tomar control sobre sus propias vidas” (Rappaport, 1981) y llevan a cabo el aprendizaje con el cual encuentran relación entre sus metas y los resultados (Mechanic, 1991), tal como se identificó en la segunda medición con la integración de la línea de negocios de comercialización de los productos que los participantes elaboran, con lo cual participan de manera activa en su desarrollo individual, familiar y comunitario (Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala ODHAG, 2004) y de esta forma se coincide con Yunus en cuanto a generar el empoderamiento al propiciar una mayor autonomía y una mayor dignidad (Yunus, 2010).

Las conclusiones obtenidas de los resultados de la implementación del modelo a través de la primera y segunda medición, comprobaron los elementos que debe integrar un modelo de cultura organizacional orientado a la sostenibilidad de asociaciones civiles de cuarto sector, como se muestra en la figura 32. Como se puede apreciar, la sostenibilidad se logra tanto por el voluntariado como por los planes de negocios, pero también por el empoderamiento social generado a través de los planes de negocios. Los valores espirituales y el valor de justicia distributiva conforman la misión y dan sentido de realización a los integrantes, así como también los hace asumir la responsabilidad para contribuir al bienestar social, con trabajo y creatividad para innovar y depositar confianza en aquellos en quienes se busca promover el desarrollo social y económico. La comunicación hace posible que se integren los valores que forman parte de la misión y de la evaluación; tiene como eje a la transparencia que más allá de cumplir con procesos administrativos, se ha incorporado a la cultura de la organización y con apoyo de la tecnología favorece el desarrollo tanto de los valores que conforman la misión, como de los que conforman la evaluación, así como el desarrollo de la imagen que apoya la sostenibilidad. La evaluación se lleva a cabo a través del aprendizaje, profesionalización y liderazgo

compartido, sobre el emprendimiento realizado para la solución de problemas sociales con impacto local y global. Debido a la realización de los planes de negocios llevados a cabo en el sector público y con clientes particulares, así como la posible relación con el tercer sector, se confirmó lo que mencionan los autores, el cuarto sector trabaja en red (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012). Posterior a la segunda medición se consideró necesario para el cuarto sector mencionar la relación con el resto de los sectores que deberá ser abierta para contar con mayores posibilidades de desarrollar la sostenibilidad para sus programas de empoderamiento social. Los resultados obtenidos de los cuatro objetivos, y específicamente de la validación del modelo, mostraron que difícilmente se podría prescindir del uso de la tecnología en la cultura de las organizaciones del cuarto sector en la actualidad, por lo cual las asociaciones que lleven a cabo las acciones correspondientes deberán contar tanto con los equipos como con los conocimientos y habilidades para su uso.

Figura 32. Modelo de cultura organizacional para la sostenibilidad de asociaciones civiles de cuarto sector



Fuente: Creación propia (2018)



El estudio de caso demostró que la asociación civil lleva a cabo operaciones empresariales como estructura de su sostenibilidad para dar respuesta a un problema social, en este caso el empoderamiento de hombres y mujeres privados de su libertad, con el objetivo de contribuir a su desarrollo social a través de los beneficios logrados y no como un fin en sí mismo, por lo cual pudo comprobarse que tiene características de una empresa del cuarto sector (Vives, 2012; Goldman, 2012; Ashoka, 2011; Fondo Multilateral de Investigación FOMIN, 2005). Igualmente se pudo comprobar que la estructura de la asociación caso de estudio ha desarrollado una cultura interna como cuarto sector, independiente de su área de actividad, como pudo comprobarse con las dos líneas de negocio tanto de servicios de capacitación como de comercialización de productos (Zurbano, Henry, & Urzelai, 2012).

Con base a los resultados obtenidos en los objetivos específicos, se concluyen dos formas de desarrollo en torno al tercer sector: una fue fortalecer sus funciones y lograr de la mejor manera su misión, y en otro sentido en cuanto a su tránsito de tercer sector a cuarto sector. Respecto al fortalecimiento de sus funciones, la asociación deberá desarrollar el valor de la transparencia hacia la incorporación de este de manera plena y constante en la cultura organizacional, de esta forma se combatirá a la corrupción no sólo en cuanto a la propia organización sino a la totalidad del sector con impacto en la economía del país, además de favorecer la imagen y la credibilidad ante la sociedad.

Por otra parte, en cuanto a justicia distributiva, el tercer sector requiere que el trabajo del voluntariado mantenga clara la vocación de servicio, así como la postura ante los sectores menos favorecidos de tal manera busque la innovación en la asistencia a los grupos altamente vulnerables que presentan de manera urgente la necesidad de ser atendidos.

Respecto a las asociaciones civiles del tercer sector que decidan transitar al cuarto sector, se concluye que deben desarrollar una cultura organizacional en la cual el voluntariado lleve a cabo los planes de negocios que le permitan la sostenibilidad y



la generación de empoderamiento en la población atendida. La misión deberá integrar valores espirituales y el valor de justicia distributiva para promover el desarrollo local y económico, innovar estrategias de trabajo y contribuir al bienestar social local. En el desarrollo de la misión deberán integrar los valores espirituales, así como el valor de la justicia distributiva para asumir la responsabilidad de innovar estrategias para trabajar y promover el desarrollo local y económico, así como para contribuir al bienestar social depositando confianza y creatividad para resolver las problemáticas sociales locales y generar el empoderamiento de personas, familias y grupos sociales en situación vulnerable. Para esto se requerirá del trabajo de voluntariado con una cantidad de tiempo y esfuerzo invertidos con compromiso y dedicación. Es necesario comprender que una empresa social podrá contribuir de manera justa en las necesidades de los integrantes que la componen, pero la mayor contribución será en el sentido de la satisfacción personal y realización moral en la participación en el bienestar social. La misión deberá estar enfocada en el plan o planes de negocios, así como en la generación de empoderamiento social y sobre éste mantener la concientización sobre la dignidad humana. Con el plan de negocios y con la fuerza aportada por el voluntariado deberá perseguirse la sostenibilidad que permita la autonomía de la asociación y gradualmente el desarrollo para su consolidación como empresa social. El valor de la justicia distributiva actuará como motor de búsqueda de estrategias innovadoras para las soluciones que darán respuesta a las problemáticas atendidas. En el tránsito de las asociaciones del tercer sector, estas deberán además, implementar las acciones necesarias e integrar a la transparencia como un valor de la organización y no únicamente como un requisito de alguna gestión administrativa, y de esta manera cumplir tanto con la propia responsabilidad, así como con el compromiso ético para con el resto de las asociaciones del cuarto sector y con la sociedad en general. Aunado a este valor, se deberá construir una imagen organizacional que sea un apoyo para el voluntariado aportando sentimientos de orgullo. La transparencia e imagen deberán utilizar los medios que la tecnología permite a través de internet y redes sociales para su mayor efectividad y dar a conocer interna y externamente todo cuanto la asociación lleva a cabo. Los valores de profesionalización, el liderazgo compartido y aprendizaje



deberán integrarse en la evaluación que permita medir principalmente el empoderamiento social generado, involucrar e impactar a la totalidad de la organización. La transparencia deberá desarrollarse como valor organizacional, más allá de su función como trámite administrativo, y actuará como eje de la comunicación tanto interna como externamente. Con apoyo en la tecnología, la transparencia será un enlace entre la misión y la evaluación. La comunicación será además el medio y apoyo interno para llevar a cabo los planes de negocios y la generación de empoderamiento social.

Recomendaciones

Para las asociaciones civiles que decidan mantener su función como tercer sector, se recomienda que fortalezcan su cultura organizacional y consideren para el establecimiento de su misión la atención a grupos vulnerables con necesidad urgente de ser atendidos, como lo son los niños en condición de extrema pobreza y personas de la tercera edad, en quienes evidentemente no se pueden concebir plazos o tiempos de espera dadas sus escasos recursos. En este caso las expectativas de empoderamiento se darán con base a una asistencia oportuna. Sin embargo, deberá considerarse también que el tercer sector no es una sustitución de las obligaciones del Estado al respecto de las poblaciones vulnerables, y en todo caso la aportación del voluntariado hecha con eficiencia podrá ser un soporte para que los gobiernos administren los recursos con mayor impacto en el desarrollo social. En cuanto al capital privado, el tercer sector seguirá siendo un recurso para el ejercicio de la solidaridad, la empatía y compasión tanto de personas como de empresas en la práctica de la responsabilidad social.

Para las asociaciones civiles que decidan desarrollarse como cuarto sector, se recomienda que inicien el tránsito hacia el logro de la sostenibilidad confirmando y reafirmando la misión que han establecido y los valores espirituales y justicia distributiva como parte de la misma. Igualmente importante es que identifiquen las estrategias correspondientes para mejorar la transparencia y que esta pase a ser



parte de su cultura. Los planes de negocios deberán llevarse a cabo acordes al perfil de capacidades y conocimientos de los integrantes de la asociación para que tengan mayor grado de posibilidades de éxito, para lo cual también deberán además recurrir al apoyo de profesionales externos. Deberán tener claro que el desarrollo y logro de la sostenibilidad será parte de la aportación que hagan a la sociedad para el bienestar común.

Debido a que el plan de negocios de la implementación del modelo de cultura organizacional validado en esta investigación fue llevado a cabo con una institución pública en un primer momento y posteriormente la comercialización se realizó con clientes particulares, deberá mantenerse la apertura en los planes de negocios al resto de los sectores para generar sinergias que beneficien multilateralmente. De tal forma, una asociación civil como organización del cuarto sector deberá estar abierta a llevar a cabo planes de negocios con empresas del primer, segundo o incluso del tercer sector. Esto es una ventaja más que le permitirá la sostenibilidad así como la autonomía y flexibilidad para su desarrollo y crecimiento.

La insistencia sigue planteándose en cuanto a la urgencia de una estructura jurídica que regule la función y acciones de las asociaciones civiles en los Estados Unidos Mexicanos, de tal manera que se establezcan sus obligaciones y se combata la corrupción tanto internamente como en las relaciones de dichas organizaciones con el resto de los sectores, al mismo tiempo que el Estado se comprometa a cumplir con sus funciones para generar desarrollo social y disminuir la desigualdad. Estudios confirmaron que México como país no cuenta con un marco legal que favorezca el desempeño de las organizaciones de la sociedad civil en general, sobre lo cual afirmaron que existen “una serie de normas obsoletas, vericuetos legales inusualmente intrincados” (United States Agency for International Development - USAID, 2009). Las modificaciones de abril de 2018 a la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por la Sociedad Civil establecida en 2004, en el sentido de las obligaciones de la Comisión que deberá informar de los apoyos otorgados a las organizaciones, no son suficientes en cuanto a que no obligan a las mismas



organizaciones beneficiadas a informar con carácter de obligatoriedad y susceptible de sanción (Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, 2028). De igual importancia resulta la difusión, información y capacitación de parte de los órganos gubernamentales para que las asociaciones conozcan y contemplen la sostenibilidad como una opción posible y positiva tanto para sí mismas como para los objetos sociales que persiguen. Si los valores requieren de voluntad para practicarse en una organización (Yarce, 2005), en el caso de las organizaciones de la sociedad civil la voluntad ya está involucrada y se ha invertido desde sus orígenes.

La oportunidad para las asociaciones civiles puede ser impactar en la desigualdad a través de la generación de empoderamiento social, entendiendo la igualdad como materia de acceso a capacidades que hace referencia a “conocimientos, habilidades y destrezas que los individuos logran adquirir y que les permite emprender proyectos de vida que estiman valiosos”. Acorde a las recomendaciones de las Naciones Unidas, las asociaciones civiles deberán insistir para que el Estado mexicano a través de sus gobiernos apoye el trabajo que llevan a cabo, ya que las políticas públicas en favor de la igualdad “no solo producen efectos positivos en términos de bienestar social, sino que también contribuyen a generar un sistema económico más favorable para el aprendizaje, la innovación y el aumento de la productividad” (Comisión Económica Para America Latina y el Caribe CEPAL, 2018).

El paradigma de un desarrollo más equitativo es posible; quizá la pobreza pase a ser un recuerdo que en un futuro sólo se muestre en museos como lo afirma el premio nobel de la paz Muhammad Yunus (Yunus, 2010). La capacidad de innovar por parte de las asociaciones civiles, aprender en sí mismas y ofrecer alternativas de desarrollo para todos podrá ser su aportación a México, país de grandes retos pero también de grandes raíces históricas y culturales. El papel de las universidades será determinante para que desde la investigación y la construcción del conocimiento se aporte a la sociedad alternativas con innovación y perspectivas sistémicas que nos ayuden a vivir con mayor equidad.



BIBLIOGRAFÍA

- Abagnano, N., & Visalberghi, A. (1980). *Historia de la pedagogía*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Adrís, P. (2009). *Red Cimas*. Recuperado el 25 de agosto de 2018, de Organizaciones de la sociedad civil, Reflexiones a partir de la IAP en una asociación civil: http://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2012/08/m_PAdris_ORGANIZACIONES.pdf
- Álvarez, A., & Lesta, L. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de la comunicación interna a los objetivos de la organización*. Recuperado el 19 de agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>
- Amartya. (s.f.). *Promoviendo sustentabilidad*. Recuperado el 9 de diciembre de 2016, de <http://www.amartya.org/ar/>
- Arias, A., & Pesantes, L. (2011). *Propuesta de modelo de gestión para las ONG (organizaciones no gubernamentales) sin fines de lucro, enfocado en el ámbito de desarrollo, educación y servicio social en la provincia del Azuay*. Recuperado el 15 de junio de 2014, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1038/12/UPS-CT002058.pdf>
- Aristóteles. (s.f.). *Ética a Nicomáco*. Recuperado el 12 de noviembre de 2017, de <https://www.cbachilleres.edu.mx/Bibliowiki/libros/A/Aristoteles%20Etica%20a%20Nicomaco.pdf>
- Ashoka. (2011). *Empresas sociales; aprendizajes sobre la práctica de emprendedores sociales*. Recuperado el 10 de octubre de 2016, de http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/negocios_sociales_ashoka.pdf
- Aspinwall, M. (agosto de 2014). *Instituciones, sociedad civil y Estado de derecho: Cómo la profesionalización individual y la apertura del organismo pueden hacer la diferencia*. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de <http://www.politicaygobierno.cide.edu/index.php/pyg/article/view/19>
- Bacqué, M.-H., & Biewener, C. (2016). *El empoderamiento: una práctica emancipadora*. España: Gedisa.
- Blázquez, M., & Peretti, M. (2012). *Modelo para gestionar la sustentabilidad de las organizaciones a través de la rentabilidad, adaptabilidad e imagen*. Recuperado el octubre 18 de 2015, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592312700062>
- Boas, K. (2012). *Indicators of Financial Sustainability*. Recuperado el 3 de diciembre de 2014, de <http://www.thesustainable.org/improving-financial-viability/financial-sustainability-indicators>
- Bonbright, D. (2007). *El rostro cambiante de la rendición de cuentas*. Recuperado el 8 de enero de 2015, de <http://www.rendircuentas.org/recurso/el-rostro-cambiante-de-la-rendicion-de-cuentas-de-las-ong-david-bonbright/>
- Buchter, J. (2014). Tercer sector y desarrollo en México. En A. Girón, *Del "vivir bien" al "buen vivir"* (págs. 91 - 112). México: UNAM.
- Cabrera, C., Gutiérrez, A., & Miguel, R. (2005). *Principales indicadores financieros y del sector externo de la economía mexicana*. México: Facultad de Economía, UNAM .



- Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión. (25 de abril de 2012). *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Recuperado el 14 de enero de 2015, de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266.pdf>
- Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión. (24 de diciembre de 2013). *Código Civil Federal*. Recuperado el 14 de enero de 2015, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/2_241213.pdf
- Cámara de Diputados de H. Congreso de la Unión. (30 de noviembre de 2016). *Ley del Impuesto Sobre la Renta*. Recuperado el 29 de enero de 2017, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR_301116.pdf
- Cámara de Diputados del Congreso de la Unión. (abril de 2028). *Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil*. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/266_240418.pdf
- Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI. (2012). *Voluntariado en las empresas*. Recuperado el 24 de agosto de 2018, de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/voluntariado_corp/McBrideVoluntariadoCorporativoCEMEFI18Mayo.pdf
- Cernea, M. (1989). *Organizaciones no- gubernamentales y desarrollo local. Documentos para discusión del Banco Mundial*. Obtenido de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/344581468740713911/pdf/WDP4010SPANISH.pdf>
- Comisión Económica Para América Latina y el Caribe CEPAL. (7 de mayo de 2018). *La ineficiencia de la desigualdad*. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de Tigésimo séptimo período de sesiones de la CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/43566/4/S1800302_es.pdf
- Corti, V. (2010). *Estudio sobre la profesionalización de las organizaciones de la sociedad civil en Argentina*. Recuperado el 10 de diciembre de 2016, de http://www.gestionsocial.org/archivos/00000778/Tesis_-_Version_Final.pdf
- Cumpetere. (14 de febrero de 2013). *El Cuarto Sector: Empresas nacidas con responsabilidad*. Recuperado el 27 de agosto de 2018, de <http://cumpetere.blogspot.com/2012/07/el-cuarto-sector-empresas-nacidas-con.html>
- Domínguez, J., Gallardo, A., Gurrola, D., Sora, S., & Suarez, E. (junio de 2011). *Estudio del aporte de las organizaciones de la sociedad civil OSC*. Recuperado el 27 de agosto de 2018, de Centro para el Fortalecimiento Social AC CEFOSC: <http://fortalessa.org.mx/documentos/2016/09/estudio-del-aporte-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-osc-dimension-del-sectorfilantropicocodigo-juarez-juniodel2011.pdf/>
- Dowling, G. (1994). *Corporate Reputations: Strategies for Developing the Corporate Brand*. Melbourne: Longman Cheshire.
- Eduskopia. (24 de noviembre de 2014). *Eduskopia se sitúa en el cuarto sector de actividad*. Recuperado el 24 de agosto de 2018, de <https://eduskopia.com/eduskopia-se-situa-en-el-cuarto-sector-de-actividad-economica/>



- Escobar, R. A. (2010). *Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación*. Recuperado el 12 de junio de 2014, de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LasONGComoOrganizacionesSocialesYAgentesDeTransfor-3295702%20(1).pdf
- Ferreira, E. (septiembre/diciembre de 2014). *Inteligencia espiritual en la organización del siglo xxi*. Recuperado el 24 de marzo de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/709/70932556011.pdf>
- Figueroa, R. (1999). *Cómo hacer publicidad*. México: Pearson Educación.
- Fiscalía General del Estado de Chihuahua. (18 de abril de 2018). *Fiscalía General del Estado*. Recuperado el 18 de abril de 2018, de <http://fiscalia.chihuahua.gob.mx/inicio/?p=23541>
- Fiscalía General del Estado de Chihuahua. (1 de noviembre de 2018). *Fiscalía General del Estado*. Recuperado el 1 de noviembre de 2018, de <http://fiscalia.chihuahua.gob.mx/inicio/?p=33704>
- Fondo Multilateral de Investigación FOMIN. (2005). *El fenómeno de las Empresas B en América Latina; definiendo el éxito empresarial*. Recuperado el 14 de diciembre de 2014, de http://www.sistemab.org/wp-content/uploads/2013/02/MIF2014_EmpresasB-America-Latina.pdf
- Fundación para las relaciones internacionales y el diálogo exterior FRIDE. (2006). *Desarrollo "En Contexto"*. Recuperado el enero 10 de 201, de http://fride.org/descarga/BGR_Empowerment_ESP_may06.pdf
- García, C. (2005). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Recuperado el 12 de marzo de 2017, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>
- García, G. (2002). *Análisis crítico y metodológico del proceso para la definición de la misión organizacional*. Recuperado el 12 de octubre de 2016, de <http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/rrii2/article/view/1148/1029>
- Gatica, S., Koljatic, M., & Miranda, P. (2013). *Hacia un marco de políticas públicas para el Cuarto Sector en Chile. Concurso Políticas Públicas 2013*. Recuperado el 6 de diciembre de 2016, de <http://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/01/taller-2-hacia-un-marco-de-politicas-publicas-para-el-cuarto-sector-en-chile.pdf>
- Global Entrepreneurship Monitor GEM. (2014). *Informe GEM España 2014*. España: Universidad de Cantabria.
- Global Reporting Initiative. (2010). *The transparent economy*. Recuperado el 18 de mayo de 2014, de https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Explorations_TheTransparentEconomy.pdf
- Goldman, D. (18 de Mayo de 2012). *Entendamos qué es el Cuarto Sector*. Recuperado el 12 de noviembre de 2016, de <http://www.innmentor.com/2012/05/18/entendamos-que-es-el-cuarto-sector/>
- Gradillas, A. (2013). *La gestión de las ONG de desarrollo en su lucha por la supervivencia*. Recuperado el 13 de junio de 2014, de Universitat Barcelona: http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/52045/1/MCGR_TESIS.pdf



- Guerrero, M., & Hernández, Y. (2013). *Dale visibilidad a tu OSC. Manual de comunicación. Gobierno del Estado de México* . Recuperado el 10 de agosto de 2015, de http://sgg.edomex.gob.mx/sites/sgg.edomex.gob.mx/files/files/Revista_desarrollo_politico/sgg_pdf_pub_visibilidad.pdf
- Hernández, O. (marzo de 2003). *Autorrealización personal y espiritualidad en las condiciones complejas de la sociedad contemporánea. Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas CIPS La Habana Cuba*. Recuperado el 5 de abril de 2017, de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Cuba/cips/20120822020001/ovidio5.pdf>
- Hostetler, K. (agosto/septiembre de 2005). *What is "Good Education Research?"* Recuperado el 18 de diciembre de 2016, de <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1130&context=teachlearnfacpub>
- Indrichs, I., Girardo, C., & Converso, D. (2011). *La traducción de los valores democráticos en la participación organizativa de la sociedad civil: un estudio de caso entre México e Italia*. Recuperado el 3 de octubre de 2018, de Economía, Sociedad y Territorio, vol. xi, núm. 37, 2011, 667-706 xi, núm. 37, 2011, 667-706: <http://www.scielo.org.mx/pdf/est/v11n37/v11n37a6.pdf>
- Ingenhoff, D., & Koelling, M. (2008). *The potential of Web sites as a relationship building tool for charitable fundraising* . Recuperado el 29 de mayo de 2014, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0363811108001392>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social INDESOL. (1 de agosto de 2016). Recuperado el 18 de enero de 2016, de <https://www.gob.mx/indesol/prensa/presentan-hallazgos-de-investigaciones-realizadas-por-osc>
- Instituto Nacional de Desarrollo Social INDESOL. (13 de julio de 2017). *Segunda Reunión con Responsables de Coordinación de la Administración Pública Federal*. Recuperado el 30 de octubre de 2018, de Comisión de Fomento de las Actividades de las Organizaciones de la Sociedad Civil: <https://www.corresponsabilidad.gob.mx/sistema/sirfosc/seccionpagina/contenido/seccioncontenido/Anexos/archivos/Anexo749.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI. (2014). *Cuenta satélite de las instituciones sin fines de lucro en México, 2012. Boletín de Prensa Núm. 240/14*. Recuperado el 15 de Junio de 2014, de http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2014/especiales/especiales2014_05_37.pdf
- John Wiley & Sons, Inc. (1999). *Wiley Online Library*. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de <https://anthrosource.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1525/aa.1917.19.2.02a00010>
- Keller, P. (2012). *Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad*. Recuperado el 18 de noviembre de 2015
- La Porte, J. M. (2001). Principles of Internal Communication in the Third Sector. *Communication & Society*, 7-27.
- Martínez, J. (1998). *La imagen de las ONG de desarrollo: para ir dimensionando al tercer sector*. España: IEPALA .



- Mayufis, R. G. (15 de septiembre de 2017). *El País. Negocios*. Recuperado el 24 de agosto de 2018, de El cuarto sector: ¿otra economía posible?:
https://elpais.com/economia/2017/09/14/actualidad/1505382755_626931.html
- Mechanic, D. (diciembre de 1991). *Adolescents at risk: new directions. Paper presented at the Seventh Annual Conference on Health Policy. Cornell University, Medical College*. Recuperado el abril de 2016, de [http://www.jahonline.org/article/1054-139X\(91\)90012-M/pdf](http://www.jahonline.org/article/1054-139X(91)90012-M/pdf)
- Meza, M. (2005). *Modelos de pedagogía empresarial*. Recuperado el 23 de febrero de 2017, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83400807>
- Ministerio de Desarrollo Social MIDES. (Febrero de 2015). *MIDES*. Recuperado el 25 de agosto de 2018, de Manual de Fortalecimiento para Organizaciones Sociales:
<http://www.mides.gub.uy/innovaportal/file/54256/1/manualorgsocialesweb-1.pdf>
- Mora, M., Gómez, M., Lomé, M., Caro, G., & Fernández, P. (2001). *La comunicación es servicio: manual de comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires: Granica.
- Moreno, T. (1 de enero de 2014). *Posturas epistemológicas frente a la evaluación y sus implicaciones en el currículum*. Pontificia Universidad Católica Valparaíso. Recuperado el 9 de noviembre de 2017, de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333329700002>
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. .
- Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala ODHAG. (noviembre de 2004). *Construyamos la cultura de paz y el desarrollo local desde nuestra comunidad*. Recuperado el 2 de diciembre de 2015, de
https://www.wikiguate.com.gt/w/images/0/0e/MODULO_1_Empoderamiento.pdf
- Oxfam Intermón. (2018). *Oxfam Intermón*. Recuperado el 8 de mayo de 2017, de <https://blog.oxfamintermon.org/conoces-la-definicion-de-voluntariado-y-todo-lo-que-puedes-hacer/>
- Pérez, A., & Rodríguez, I. (2014). *Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa*. Recuperado el 9 de marzo de 2015, de <http://www.redalyc.org/pdf/2743/274330593005.pdf>
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa*. Madrid: ESIC.
- Programa de Voluntarios de Naciones Unidas PVNU. (2011). *V Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo*. Dinamarca: Programa VNU.
- Ramírez, S. (2013). *Voces y discursos del asociacionismo; de las ONG a las OSC en administración y organizaciones*. Recuperado el 8 de mayo de 2015 , de <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e76df699-00ce-4c56-93f6b5a16d20fa5e%40sessionmgr198&vid=13&hid=115>
- Rappaport, J. (1981). *In praise of paradox: a social policy of empowerment over prevention*. *American Journal of Community Psychology*. Recuperado el 2 de marzo de 2016, de <http://grow.ie/wp-content/uploads/2012/03/In-Praise-of-Paradox-A-Social-Policy-of-Empowerment-Over-Prevention-.pdf>
- Rawls, J. (2006). *Teoría de la justicia*. Recuperado el 6 de enero de 2017, de https://etikhe.files.wordpress.com/2013/08/john_rawls_-_teoria_de_la_justicia.pdf



- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 22 de agosto de 2018, de <http://dle.rae.es/?id=BetrEjX>
- Real Academia Española. (s.f.). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 24 de agosto de 2018, de <http://dle.rae.es/?id=c2hQKQW>
- Serrano, J. (2016). *El control interno de la administración pública: Elemento de estancamiento o de desarrollo organizacional?* Recuperado el 31 de agosto de 2018, de http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/UEC/prods/EL%20CONTROL%20INTERNO%20DE%20LA%20ADMINISTRACION%20PUBLICA.pdf
- Servicio de Administración Tributaria SAT. (2 de febrero de 2017). *Documento para acreditar las actividades o fines sociales*. Recuperado el 6 de noviembre de 2017, de http://www.sat.gob.mx/terceros_autorizados/donatarias_donaciones/Paginas/documentos_comprobar_acreditar.aspx
- Sistema B. (s.f.). *Trabajamos por una economía donde el éxito se mida por el bienestar de las personas, de las sociedades y de la naturaleza*. Recuperado el 8 de octubre de 2016, de <http://sistemab.org/>
- Toral, G. (2010). *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*. Recuperado el 6 de septiembre de 2018, de Las asociaciones de inmigrantes como sociedad civil: un análisis tridimensional: http://www.reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_132_041285920346113.pdf
- Ugalde, L. (2002). *La Rendición de Cuentas*. Recuperado el 31 de agosto de 2018, de https://www.asf.gob.mx/uploads/63_Serie_de_Rendicion_de_Cuentas/Rc4.pdf
- UNESCO. (2009). http://webworld.unesco.org/water/wwap/wwdr/wwdr3/pdf/messages/Messages_for_NGOs_Sp.pdf. Recuperado el 13 de junio de 2014.
- United States Agency for International Development - USAID. (2009). *Las organizaciones de la sociedad civil en la legislación mexicana*. Recuperado el 31 de octubre de 2018, de <http://www.icnl.org/programs/lac/mexico/ablanedo-estudio-final.pdf>
- Valls, N., Grabulosa, L., & López, S. (2009). *La transparencia, un valor en la práctica. II Encuentro iberoamericano del Tercer Sector*. Recuperado el 25 de enero de 2015, de <http://www.rendircuentas.org/recurso/la-transparencia-un-valor-en-la-practica/>
- Veneranda, L., Viskivichan, I., & Fernández, M. (2016). Discursos y prácticas en torno a la violencia de género en el seno de las OSC. *En Mujeres e investigación. Aportaciones interdisciplinarias: VI Congreso Universitario Internacional Investigación y Género*. Sevilla: Seminario Interdisciplinar de Estudios de las Mujeres de la Universidad de Sevilla SIEMUS.
- Vidal, P., & Grabulosa, L. (s.f.). *Qué es ...la transparencia en una ong. Revista Alzheimer de la Asociación Afal Contigo. Nº 51. Septiembre*. Recuperado el 28 de noviembre de 2014, de http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/2008-07%20Transparencia_Revista%20Alzheimer.pdf
- Vives, A. (septiembre -diciembre de 2012). *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa; Cuarto Sector: hacia una mayor responsabilidad social empresarial*. Recuperado el 27 de agosto de 2018, de https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/12_0.pdf



Yarce, J. (2005). *El poder de los valores en las organizaciones*. México: Ruz.

Yunus, M. (2010). *Empresas para todos; hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Colombia: Norma .

Zurbano, M., Henry, G., & Urzelai, A. (2012). *El cuarto sector en Euskadi*. Recuperado el 15 de enero de 2016, de Innobasque:

http://www.innobasque.eus/microsite/innovacion_social/publicaciones/publicacion-183/



Anexos

Anexo 1. Formato de encuestas a las asociaciones civiles en el municipio de Chihuahua

¿Me podría dar información sobre las actividades y recursos en su asociación?
¿Reconocen la transparencia como una obligación?
¿Cuentan con los medios digitales para llevar a cabo la transparencia?
¿Cuentan con otros medios para llevar a cabo la transparencia?
¿Tienen la transparencia como un valor?
¿Conoce el concepto de empoderamiento social?
¿Generan empoderamiento social?
¿Han realizado alguna evaluación del empoderamiento social que han generado?
¿Son autosostenibles?
¿Le interesaría lograr la sostenibilidad?

Anexo 3. Formato de cuestionario para diagnóstico en estudio de caso

1	La mayoría estamos comprometidos con transparentar todo lo que hacemos
2	La información se comparte ampliamente para que la sociedad la conozca
3	La transparencia nos beneficia
4	La transparencia equivale a desarrollo
5	Informar lo que se hace, por qué se hace y los recursos utilizados es factor de crecimiento.
6	Nuestro logo comunica quienes somos
7	Sentimos orgullo del nombre de nuestra asociación
8	La gente conoce el porqué del nombre de nuestra asociación
9	Comunicamos muy bien lo que hacemos
10	La gente valora nuestras actividades
11	La mayoría conocemos los planes y proyectos
12	La mayoría participamos en las decisiones
13	Participamos en diferentes actividades
14	Somos creativos en los planes y proyectos
15	Todos proponemos soluciones y alternativas
16	Tenemos una comunicación clara y precisa
17	Resolvemos todas las dudas
18	Utilizamos varios medios para tener la mejor comunicación
19	La información interna está actualizada
20	Contamos con registros de información interna completos y de fácil acceso



21	Aprendemos de la experiencia
22	Sabemos del valor de aprender juntos
23	Respetamos el ritmo de aprendizaje de cada quien
24	Valoramos los resultados que hemos tenido
25	Sabemos lo que nos falta aprender
26	Contamos con la preparación para lo que hacemos entre nosotros mismos
27	Contamos con el apoyo de especialistas para ciertas actividades.
28	Sabemos del valor de la preparación y la capacitación
29	Tenemos planes de desarrollo.
30	La mayoría de nosotros ha llevado programas de mayor profesionalización.
31	Contamos con una misión
32	Todos conocemos nuestra misión
33	Consideramos que nuestra misión es posible y valiosa a la sociedad.
34	La mayoría nos sentimos satisfechos y afines a nuestra misión
35	Trabajamos de manera constante acorde a nuestra misión
36	Conocemos las necesidades de la población en general
37	Valoramos las necesidades más elementales como más urgentes de ser asistidas.
38	Tenemos la disposición de poner nuestras capacidades como recurso para el cumplimiento de nuestras metas
39	Generamos empoderamiento social
40	Trabajamos y manejamos los recursos obtenidos con equidad.
41	Actuamos de acuerdo a principios espirituales
42	Tenemos como valor la compasión
43	Creemos que nadie es más importante que otro
44	La capacidad tiene que estar unida a servir a otros
45	Creemos en un poder superior