

01521  
59



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

“DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA LUZ DE  
ESPERANZA PARA LA NIÑEZ A. C.”

TRABAJO RECEPCIONAL  
SEMINARIO DE AREAS SUSTANTIVAS DE TRABAJO SOCIAL  
“ PLANEACION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS  
HUMANOS ”  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL  
PRESENTA:

DANIEL ALFREDO MELCHOR CAUDILLO

DIRECTOR: DR. GUILLERMO CAMPOS COVARRUBIAS



MEXICO, D. F.

2003

a



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A mi Padre celestial  
cuyas promesas son  
siempre fieles

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la  
UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el  
contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Daniel  
Melchor Caudillo  
FECHA: 9/01/03  
FIRMA: [Firma]

A mi esposa Darci Flynn  
por su amor y comprensión

A mi madre Carmen Caudillo  
por su paciencia amor y cariño  
para lograr esta meta

A mi hermano y mis hermanas  
que me han apoyado y acompañado  
durante mi crecimiento

A todos mis sobrinos y sobrinas  
que su sonrisa ilumina mi corazón

A mi director de trabajo  
Dr. Guillermo Campos Covarrubias  
que me asesoró en la realización  
de este trabajo.

“No hay cosa mejor para el hombre sino que coma y beba, y que su alma se alegre en su trabajo. También he visto que esto es de la mano de Dios... porque al hombre que le agrada, Dios le da sabiduría, ciencia y gozo... el fin de todo discurso oído es este: Teme a Dios, y guarda sus mandamientos; porque esto es todo del hombre.”

ECLESIASTÉS



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL**



DIPLOMADO  
**“PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS”**  
Sexta Promoción

**Diagnóstico Organizacional de**

**“Una Luz de Esperanza para la Niñez”, A.C.**

PRESENTA:  
**Melchor Caudillo Daniel Alfredo**

DIRECTOR DEL TRABAJO  
**Dr. Guillermo Campos Covarrubias**

# INDICE

<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Capítulo I Las formas de organización social: Organizaciones No Gubernamentales y/o Asociaciones Civiles</b>	
1.1 Panorama Mundial .....	6
1.2 El caso de México .....	10
1.3 El caso de "Una Luz de Esperanza para la Niñez", A.C. ....	13
<b>Capítulo II Las Asociaciones Civiles en México</b>	
2.1 Contexto Nacional .....	19
2.2 Aspectos Jurídicos .....	20
2.3 Aspectos Fiscales .....	22
2.4 Aspectos Sociales .....	24
<b>Capítulo III El caso de "Una Luz de Esperanza para la Niñez", A.C.</b>	
3.1 Antecedentes .....	26
3.2 Conformación jurídica .....	28
3.2.1 Objeto social .....	28
3.2.2 Patrimonio .....	29
3.2.3 Socios .....	29
3.2.4 Consejo directivo.....	30
3.2.5 Actividades cotidianas del CDI .....	32
<b>Capítulo IV Análisis de resultados</b>	
4.1 Análisis de entrevistas .....	35
4.2 Análisis de encuestas .....	36
4.3 Análisis de investigación de campo .....	37
4.4 Estructura organizacional .....	41
4.5 Detección de necesidades .....	43
<b>Capítulo V Propuestas y alternativas de solución</b>	
5.1 Fortalecimiento institucional .....	44
5.1.1 Endógenas de la organización .....	46
5.1.2 Exógenas de la organización .....	50
5.1.3 Proyecto de desarrollo organizacional .....	52
5.1.4 Conclusiones y sugerencias .....	54
<b>Bibliografía</b> .....	<b>56</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>58</b>

## INTRODUCCIÓN

Durante siglos se ha desarrollado un rico tejido de formas de interacción social: baste mencionar las familiares y comunitarias; las de trueque y mercado que han gobernado las relaciones económicas y las orientadas al gobierno y a la administración; pero también las asociaciones y sociedades de ayuda mutua e intercambio, es decir, las organizaciones voluntarias de intervención, sin ánimo de lucro y pertenecientes al ámbito privado. O, lo que es lo mismo, el fenómeno asociativo voluntario que, entendido como interacción social institucionalizada con siglos de tradición, se diferencia de los otros tres antes citados por su carácter libre (no hay, por ejemplo, filiación sanguínea), por su carácter no mercantil ni lucrativo (frente a instituciones como la empresa) y por su clara distinción de las interacciones que han derivado en poderes o administraciones públicas, merced a su carácter jurídico privado.

En contraste con el desarrollo y avance tecnológico de la humanidad en las áreas de ciencia, tecnología y comunicaciones, que pone a la sociedad en una sorprendente dinámica de interacción al inicio del nuevo milenio, se han acentuado las desigualdades sociales, desestructurado las identidades particulares y desconfigurado el tejido social, al mismo tiempo que el Estado ha limitado los recursos financieros para los programas sociales y han quedado relegados y desatendido algunos de los principales problemas sociales, ha abandonado responsabilidades básicas o fundamentales como la atención a la salud, educación, combate a la pobreza y a la corrupción, cultura y defensoría de los derechos humanos, políticos y sociales. Es en este contexto donde la iniciativa de participación social expresada en diferentes figuras como las organizaciones no gubernamentales (ONG's), asociaciones civiles (A.C.'s) o las organizaciones de la sociedad civil (OSC) han encontrado su razón de ser, expresando diversos intereses de la sociedad, estableciendo variados y nuevos canales de cooperación y solidaridad.<sup>1</sup>

Como respuesta a estos contrastes en la sociedad, las diferentes formas de organización y participación social han venido a dar un impulso a la creación de organizaciones civiles, con un sinnúmero de propósitos. Existen en México un amplio abanico de organismos civiles que, desde diversos frentes, trabajan para combatir la pobreza, recuperar la dignidad de los niños y mujeres, atender a los ancianos, fomentar las relaciones equitativas entre los géneros y el desarrollo comunitario, etc. Sin embargo, la falta de capacidad para organizarse y estructurarse como instituciones, ha venido a debilitar y limitar su alcance y desarrollo.

En el contexto nacional, en el campo de las organizaciones civiles, todavía, aunque ya ha habido algunos avances muy importantes en un buen número de instituciones, se presentan diferentes obstáculos de diversa índole, a saber: el desconocimiento del papel de las ONG en la sociedad

---

<sup>1</sup> Revista Trimestral de Trabajo Social *Organizaciones Civiles Tercer Sector*, Nueva Época Número Dos, UNAM ENTS Primavera 2001.

mexicana, su función y limitado espacio de participación, la difusión de sus actividades, la validación y reconocimiento de su trabajo, falta de formación recíproca y sistemática dentro de las mismas organizaciones y entre aquellas con objetivos afines, la desvinculación con otras organizaciones locales, regionales, nacionales e internacionales afines a su objeto social, la poca o nula credibilidad en su trabajo, la escasez de recursos, la falta de divulgación de sus resultados institucionales, la falta de planteamiento, estructuración, ejecución y seguimiento de proyectos, mismos que las ONG deben enfrentar para lograr su propio desarrollo en su campo de acción y participación. Asimismo, para cumplir sus funciones y lograr sus propósitos.

Es nuestro propósito contribuir a que esta estructura organizacional de las asociaciones civiles y en lo particular, en el caso de "Una Luz de Esperanza para la Niñez", A.C., se fortalezca e impulse aplicando los conocimientos obtenidos en el diplomado de Administración y Planeación de Recursos Humanos, buscando lograr un mejor rendimiento de recursos materiales, técnicos y financieros pero sobre todo, aprovechar la capacidad del factor humano que participa. Por lo que este trabajo pretende medir la percepción sociotécnica que tienen los colaboradores y/o voluntarios de su propia organización con base en la aplicación de técnicas de investigación para obtener un "Clima Organizacional"<sup>2</sup> de la institución.

Se hace necesario entonces distinguir las diferentes estructuras de la organización para el análisis de situaciones que pueden afectar un buen rendimiento y desarrollo de la organización, con base en el grado de percepción que tienen los colaboradores de la misma y aplicar los conocimientos teórico-metodológicos del proceso administrativo que permitan la comprensión del desarrollo operativo de una organización.

Para lograr los objetivos de este trabajo recepcional, se realizó una investigación de nivel descriptivo – exploratoria a fin de definir el contexto social de las asociaciones civiles. Los resultados de esta investigación y sus conclusiones nos corroboraron la hipótesis de que en el caso de "Una Luz de Esperanza para la Niñez", A.C., la debilidad de la estructura organizacional de la asociación civil les limita para consolidar un proyecto de trabajo que aproveche el potencial que una organización social de su tipo puede llegar a alcanzar.

Esto nos plantea un amplio campo de trabajo e investigación y al mismo tiempo un reto para la participación de los trabajadores sociales en las mismas asociaciones civiles y/o organismos no gubernamentales, ya que las necesidades de las organizaciones como las asociaciones civiles en

---

<sup>2</sup> Percepción socio técnica de los empleados de una organización, considerando en entorno interno y factores externos así como las características del factor humano en relación a la filosofía de la organización y sus objetivos estratégicos.

nuestro país, requieren de un impulso, apoyo y atención decisivos que den forma y estructura organizacional al interior de cada una de ellas.

En los primeros capítulos se habla de los conceptos de las asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales y/u organismos de la sociedad civil, sus orígenes, el contexto sociológico de su quehacer y participación, también de las particularidades del caso mexicano y descripción de como surge "Una Luz de Esperanza para la Niñez", A.C., en el contexto de los voluntarios y solidaridad cristiana. De esta forma se realiza una investigación tanto documental como de campo para identificar su contexto y particularmente la del objeto de estudio. Se tuvo un acercamiento con los diferentes colaboradores de la asociación civil, la junta de consejo y se procuró estar presente en asambleas ordinarias y extraordinarias como oyente.

Se diseñaron entrevistas y encuestas de opinión mismas que se aplicaron entre los colaboradores de la asociación, se compilaron y analizaron los datos obtenidos. De la misma manera, se tuvieron diálogos informales con los diversos colaboradores a fin de obtener información que nos permitiera tener un panorama más amplio de las opiniones que se tienen de la asociación civil.

Además, se visitaron diferentes centros de desarrollo infantil donde la Asociación Civil tiene su trabajo operativo, para observar las actividades y entrevistar a algunos colaboradores voluntarios y a niños que participan en los programas sobre los servicios y/o beneficios que reciben.

## Capítulo I

### Formas de Organización Social: Organizaciones No Gubernamentales y/o Asociaciones Civiles

#### 1.1 Panorama Mundial

En contraste con los avances en los campos de la tecnología e investigación científica, que ha sido capaz de alcanzar niveles jamás imaginados de bienestar y comodidad existen setenta millones de seres humanos que mueren anualmente a causa del hambre, esto en medio del despilfarro y la opulencia de unos pocos pueblos y naciones.. Nunca antes la diferencia y el contraste entre la opulencia y la miseria se habían mostrado de forma tan brutal. Este es el panorama que nos muestra más claramente la idea del subdesarrollo, y que mejor caracteriza las contradicciones del mundo moderno.

El mundo moderno del desarrollo surge del crecimiento económico continuo y las mejoras tecnológicas, las cuales generan nuevas necesidades y mayores exigencias de productos en los mercados. Al mismo tiempo que se genera crecimiento económico, se agudizan problemáticas sociales que dan como resultado una desigual forma en el nivel de vida en las sociedades, como son: analfabetismo, mortalidad infantil elevada, insuficiencia sanitaria, recursos desaprovechados o despilfarrados, industrialización restringida e incompleta, subempleo y empleo infantil, fuerte crecimiento demográfico, subordinación y dependencia económica a las economías más fuertes y desarrolladas y desigualdades sociales diversas que hacen la lista interminable.

En respuesta a este cúmulo de problemáticas sociales, y en medio de la incapacidad gubernamental de atender todas las necesidades de su población, surgen en la sociedad personas con iniciativa y alto espíritu altruista, que se niegan a resignarse a que las problemáticas no tengan atención, solución y sean ignoradas e incluso utilizadas por los gobiernos para su beneficio político. Estas personas o grupo de personas se refieren originalmente al "desempeño de actividades para aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, proporcionar servicios sociales básicos o gestionar el desarrollo comunitario".<sup>3</sup>

Es importante hacer notar que, este tipo de asociaciones se encuentra ya desde los colegios romanos, las gildas germánicas o en los monasterios y cofradías cristianas. Posteriormente llegaron otro tipo de organizaciones, bien de naturaleza igualmente religiosa, bien ligadas a las conquistas coloniales (misiones médicas), bien de inspiración privada, como las *organizaciones asistenciales voluntarias* británicas (las *charities*, nacidas a causa del impacto negativo de la Revolución Industrial entre las clases populares), Cruz Roja (1863), el Fund (1919) u Oxfam (1942). Tras la segunda guerra mundial,

---

<sup>3</sup> Revista Trimestral de Trabajo Social *Organizaciones Civiles Tercer Sector*: Nueva Época Número Dos, UNAM ENTS Primavera 2001.

y en particular en la década de los cincuenta, el fenómeno del surgimiento y creación de organizaciones sociales proliferó de forma considerable, tanto en número y alcance (número de países con ONG) como en lo relativo a finalidades y sectores de actuación.

En sus inicios estas fueron organizaciones de beneficencia o de asistencia, de ahí que conserven su orientación ideológica. Es hasta la década de los setenta que se transforman de manera contundente en objetivos, formas de trabajo, visualización de sí mismas. Por ello se autodenominaron con el término de "Organizaciones No Gubernamentales", como para dejar en claro que no pertenecen ni operativa, ni financiera, ni ideológicamente al aparato gubernamental o de Estado.

Sin embargo, en 1946 la ONU introdujo el concepto de las ONG, definiendo a estas como: "Cualquier organización internacional que no hubiese sido creada por un acuerdo ente gobiernos"<sup>4</sup>. La ONU subraya este mismo carácter de promoción social, al definirlas también como: "las personas jurídicas de carácter privado, sin ánimo de lucro y con objetivos de beneficio social hacia la comunidad en general que no tengan por objeto reivindicaciones gremiales, o de grupo, y que no se encuentren adscritas o vinculadas al sector público".<sup>5</sup>

Los principios reguladores entre las Naciones Unidas y las ONG, se han basado en los siguientes principios:

- "La organización deberá ocuparse exclusivamente de asuntos de su competencia y que estén dentro de su campo de acción".
- "Las finalidades de la organización, deberán ser acordes al espíritu de los propósitos y principios de las Naciones Unidas".
- "Las ONG no deben tener fines de lucro".
- "Deben haber formulado un programa reconocido y disponer de los medios para el logro de sus objetivos."<sup>6</sup>

Al enunciarlas como no gubernamentales, se está distinguiendo su conformación en relación al sistema político y por otra parte, al sector empresarial, de ahí su ubicación en el "tercer sector"; incluso el diccionario la define como ONG: "Siglas de *Organización No Gubernamental*, con la que se designa una asociación de voluntarios con estatuto jurídico privado y fines solidarios."

---

<sup>4</sup> Acosta León, Amelia. Bautista López, Elizabeth ¿*Qué son las ONG's?*\_Revista Trimestral de Trabajo Social, Organizaciones Civiles, Tercer Sector, UNAM, ENTS, Nueva Época, primavera 2001. Pagina 6

<sup>5</sup> Humberto Morgan Colon *Las ONG, entre el autoritarismo y la esperanza de un desarrollo social más humano* UNAM, ENTS, Nueva Época, primavera 2001 Pagina 59

<sup>6</sup> Armijo N, y García S. *Organismo No Gubernamentales* Editorial Fondo de Ayuda Mutua, UNICEF, México, 1995.

Se ha popularizado la expresión *organización no gubernamental*, surgida justamente en el marco de las Naciones Unidas, que la crearon para distinguir su actuación de la de algunas organizaciones de índole privada a las que otorgan estatuto consultivo. La expresión tuvo gran aceptación pese a su carácter negativo y también relativo, pues tampoco es gubernamental una empresa, un partido político, una orden religiosa, una fundación o una asociación; estas últimas, a su vez, pueden tener o no un cometido social, una función de cambio y mejora de la calidad de vida.

La reivindicación del carácter ciudadano en la práctica de las ONG, se ha dirigido fundamentalmente en dos sentidos; el primero, en ese persistente afán de diferenciar su práctica, su origen y existencia de la práctica gubernamental, de allí el apelativo de "no gubernamentales" y la reanimación de la sociedad civil; de ahí que muchos autores y organizaciones prefieran expresiones con un mensaje positivo, tales como *organizaciones voluntarias* (la más habitual en USA), *organizaciones de solidaridad*. En general se les conoce como Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y este segundo concepto nace en la dinámica de los procesos de participación ciudadana que se formalizan a través de la constitución legal de los grupos de personas que, sin ánimo de lucro, persiguen un objetivo común de beneficio a terceros, para identificar también que no se trata del sector empresarial<sup>7</sup> deriva pues los términos de Asociaciones Cíviles, Sociedades Cíviles o recientemente Sociedades de Solidaridad Social.

Esto obliga a precisar qué se entiende por organización no gubernamental, diferenciando entre éstas y otras formas de asociación voluntaria de la sociedad. Recientes códigos éticos y de conducta redactadas para la propia regulación por el sector de las ONG de desarrollo, caracterizan a una ONG como aquel tipo de entidad que: dispone de cierta organización estable y capacidad jurídica (lo que las distingue de los movimientos sociales); no persigue afán de lucro y tiene como elemento central de sus recursos básicos (humanos y materiales), fondos y capital humano con carácter motivacional o voluntario (a diferencia de las empresas, incluso de las de economía social); goza de cierto grado de apoyo público, presencia social y está abierta al escrutinio y debate público por parte de la sociedad; es independiente, es decir, dispone de autonomía decisoria, orgánica e institucional respecto a otras instituciones, en especial administraciones, gobiernos y organizaciones intergubernamentales (es decir, es apartidista, aunque política, en el sentido de defender un ideario, programa, estrategia); tiene voluntad de actuar como agente de cambio social, como actor comprometido con la transformación de la sociedad y la búsqueda de un mundo mejor, más justo, equitativo y pacífico; y, por último, de mecanismos transparentes y participativos a la hora de constituir sus órganos de gobierno. En suma, lo que caracterizaría a las ONG's es una combinación de acción voluntaria, empeño transformador de la sociedad, visión centrada en las personas, independencia organizativa y motivación no lucrativa.

---

<sup>7</sup> Topete Enriquez Estrella *La participación del Trabajador Social en el fortalecimiento y evolución de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México*, Revista de Trabajo Social, UNAM. ENTS Nueva Época, Número 2 Primavera 2001

Lo cierto, empero, es que la realidad es incluso más amplia que la anterior definición, como deja entrever la enorme proliferación de organizaciones definidas como ONG's. En la práctica, la heterogeneidad es la norma; nos damos cuenta de que no existe ninguna normativa internacional de obligado cumplimiento que establezca qué es una ONG, pese a los intentos realizados desde los años veinte (Instituto de Derecho Internacional, Unión de Asociaciones Internacionales) y especialmente los de la Convención del Consejo de Europa para el ámbito Europeo (convención europea sobre el reconocimiento de la personalidad jurídica de las organizaciones no gubernamentales, adoptada en 1985 y en vigor desde 1991). Así las cosas, el ordenamiento de cada Estado es el que fija el marco de referencia.

En cuanto a su *tipología*, menudean las clasificaciones, por lo que sólo atenderemos a tres de las posibles, en función, respectivamente, de su alcance como actores, de su campo de actividad y, por último, de la comparación de la realidad de su práctica en relación con los objetivos y rasgos declarados. En tanto que *actores*, si bien las ONG suelen tener vocación internacional e incluso transnacional, la mayoría han de considerarse nacionales, puesto que el calificativo *internacional* suele reservarse para organizaciones con afiliados en más de tres países.

No obstante, muchas ONG tienen filiales o entidades federadas en muchos países, aunque generalmente escasean las redes y órganos de coordinación. En cuanto a su *campo de actividad*, con la restricción ya comentada de la voluntad de transformación social, los más importantes son: la cooperación internacional para el desarrollo (es decir, las ONG u *organizaciones no gubernamentales de desarrollo*); la protección y fomento de los derechos humanos, la búsqueda de la paz y la seguridad internacional, y la protección del medio ambiente.

Por último, el *contraste entre la práctica real y los objetivos declarados* ha permitido distinguir cuatro tipos de ONG:

1º) las *organizaciones voluntarias* (que persiguen una misión social en función de un objetivo explícito).

2º) las *agencias u organismos de servicios*, es decir, consultoras u organismos no lucrativos, pero que funcionan según la lógica del mercado y son contratadas por organismos públicos, nacionales e internacionales, para cumplir con finalidades públicas.

3º) *organizaciones comunitarias o populares*, que representan los intereses de sus miembros, tienen liderazgo definido y son en buena medida autosuficientes.

4º) las *organizaciones no gubernamentales*, "oficiosamente gubernamentales", es decir, organizaciones que han sido creadas por gobiernos y, aunque formalmente sean

independientes, sirven como instrumento de sus políticas. Naturalmente, en sentido estricto, sólo las organizaciones voluntarias— y excepcionalmente y en algunos casos las organizaciones comunitarias o populares— pueden considerarse realmente ONG.

Después del análisis anterior, podemos decir que las ONG son un tipo de organización ubicada dentro de la sociedad civil y que funciona jurídica o políticamente, son un elemento dinámico del desarrollo social, su trabajo organizativo se apoya en ciudadanos voluntarios, que son heterogéneas y plurifuncionales.

El fenómeno de creación y expansión de las ONG en el ámbito mundial, obedece a una pérdida paulatina del control del Estado y de su correlator gubernamental, como principales referentes de respuesta a los conflictos de carácter social. Al agotarse la capacidad del Estado para dar satisfacción a las demandas políticas, sociales o cívicas de los diferentes sectores que lo componen, lo que siguió fue la creación de frentes ciudadanos cuya tarea consistió precisamente en dar salida a las demandas que los gobiernos, por desdén o por incapacidad, no lograron resolver.

## **1.2 El caso de México**

En el esfuerzo de hacer un recuento de nuestra historia en este tema, en el caso de México, es importante hacer notar cómo la oleada colonial de España termina por ahogar cualquier intento de desarrollo endógeno, necesario para el despegue industrial. Sumado a esto, otras economías pusieron especial cuidado en destruir manufacturas locales para expandir su propia industria y convertir a México en un mercado y en un abastecedor de materias primas.

El progreso económico desde la independencia ha sido sumamente lento. La agricultura poco productiva, lo que determinaba una baja renta per cápita y una escasa capacidad de consumo; el desempleo considerable; la elevada densidad demográfica y la progresiva miseria, a lo que hay que añadir los inconvenientes derivados de la artificial participación política.

Jorge Villalobos Brzybowichz, presidente del Centro Mexicano para la Filantropía, A.C., hace el siguiente recuento histórico de este movimiento en México:<sup>8</sup>

“De una manera muy sucinta y global, a partir de la Conquista se pueden encontrar tres grandes periodos en la evolución de las organizaciones de la sociedad civil, a efectos de relatar algunas de sus características: desde 1521 a 1860; de 1861 a 1960, y de 1960 hasta el presente.

El primer periodo (1521-1860), se caracteriza por una fuerte presencia de la iglesia católica en la creación de instituciones de asistencia social. La iglesia llegó a poseer la mayor parte de la tierra del país, con cuyos rendimientos financiaba escuelas, hospitales, obras sociales para atender las necesidades de pobreza, salud, educación, de la población indígena.

El segundo período (1861-1960), está marcado por una fuerte presencia del Estado en el área de asistencia social. Comienza cuando el gobierno liberal nacionalizó los bienes de la iglesia y adquirió con ello la responsabilidad sobre la atención a las necesidades sociales. En este tiempo, México era un país predominantemente rural, con un lento proceso de modernización, dirigido por una élite y con graves problemas de pobreza y desigualdad social. Después de la Revolución Mexicana (1910-1920), el poder del Estado se consolidó, a través de las políticas de bienestar social dirigidas a atender las necesidades de los pobres, implementadas por grandes aparatos gubernamentales responsables de la educación, la salud, la seguridad social, la vivienda. A los grupos privados se les permitió trabajar en las instituciones tradicionales de asistencia social, tales como orfanatos, asilos, clínicas y escuelas. En 1899 nace la Junta de Asistencia Privada.

La consecuencia principal de este predominio de instituciones absolutas como la Corona, la Iglesia o el Estado, sobre la sociedad, fue la de una sociedad civil débil, muy poco participativa y siempre dependiente de otros.

El tercer período se ubica a partir de 1960 y continúa hasta nuestros días. Se caracteriza por la creciente toma de conciencia y mayor participación de los ciudadanos en las tareas sociales. Surgen y se desarrollan organizaciones de todo tipo, enfocadas a una gran variedad de objetos sociales, pero principalmente pretendiendo dar solución a los problemas que afectan a la mayoría: desarrollo comunitario, defensa de los derechos humanos, defensa del medio ambiente, educación cívica, lucha por la democracia, apoyo a la vivienda y servicios comunitarios, entre otros.<sup>9</sup>

El papel protagónico y preponderante del Poder Ejecutivo, que encuentra su punto más tangible en el presidencialismo, dio como resultado una atrofia generalizada de la iniciativa y participación de la sociedad en asuntos de interés público, de tal manera que el Estado Mexicano se convierte en un "Estado Paternal", que al mismo tiempo muestra su rostro autoritario y criminal, en la figura del "ogro filantrópico", como lo describe Octavio Paz.

---

<sup>8</sup> Ponencia presentada por Carlos Pulido Ballesteros, asesor en programas de Christel House de México, A.C. en Fundación Merced, A.C. en el curso: La profesionalización de organizaciones de la sociedad civil, Febrero 2001, ponencia del Lic. Jorge Villalobos Brzybowichz, presidente del Centro Mexicano para la Filantropía, A.C.

<sup>9</sup> Topete Enríquez Estrella *La participación del Trabajador Social en el fortalecimiento y evolución de las Organizaciones de la Sociedad Civil en México* Revista de Trabajo Social UNAM ENT'S Nueva Época Número 2 Primavera 2001. Página 34

Fue después del sismo del 19 septiembre de 1985, cuando la sociedad comenzó a encontrarse a sí misma como un actor protagónico en la solución de sus problemas, el Gobierno se vio rebasado por las circunstancias; las instituciones gubernamentales se vieron también rebasadas por la emergencia; incluso, las instituciones castrenses en algunos casos se vieron incapaces de actuar y coordinar esfuerzos y como muestra de esta incapacidad, la aparición del presidente Miguel de la Madrid hasta tres días después de ocurrida la tragedia. En estas circunstancias, la sociedad civil se vio sola y se organizó ella misma, perdió el miedo a actuar y participar, y el gobierno quedó rebasado. Basta recordar las personas que se colocaban en cualquier crucero de la ciudad para dirigir el tráfico (ya que no había energía eléctrica en toda la ciudad) y todos los automovilistas obedecían las indicaciones, las muestras de solidaridad para trabajar como voluntarios varias semanas para remover los escombros y la organización de voluntarios para clasificar, distribuir y entregar los víveres procedentes de otros estados del país y del extranjero.

Estos ejemplos, aunque insípidos en sus inicios, dieron paso a la toma de conciencia de muchas personas para reconocerse como sujetos y constructores de su propio destino. Es así como la sociedad civil mexicana pasa de ser objeto político en que el Gobierno le dice lo que debe hacer y pensar, a un sujeto político en el que actúa y toma decisiones, pasa de una democracia presente a una democracia participativa.

Es interesante hacer notar como las ONG se multiplicaron paralelamente a la visualización y relevancia que se da a determinados problemas sociales. Por ejemplo, en los años setenta surgieron como una demanda de la tenencia de la tierra; en los ochenta, después del terremoto del 85, como organizaciones para exigir el mejoramiento y construcción de viviendas; y recientemente en los noventas, ONG enfocadas a la atención de pacientes con VIH y atención a niños en situación de calle. Recientemente en el ámbito internacional, los llamados "globalifóbicos" o sociedad civil internacional contra la globalización mundial, la ecología y defensa del planeta, el deterioro ambiental o los derechos humanos.

Estas organizaciones han mantenido como sello característico la reivindicación de la organización y la política social a partir de una práctica y una postura de explicitación y reivindicación del carácter ciudadano, es decir, "todas ellas independientemente de su autoconcepto como ONG u OSC, colocan el énfasis en su práctica y su carácter ciudadano".<sup>10</sup> En nuestro país, las ONG se han multiplicado en la medida del descrédito y la desconfianza de la población respecto de las instituciones gubernamentales, los partidos políticos, y los agrupamientos tradicionales como el sindicato, las asociaciones de vecinos, de padres de familia, etcétera.

---

<sup>10</sup> Ávila Romero Carlos *Fortalecimiento institucional, los nuevos retos y desafíos profesionales para las ONG's de cara al futuro* Revista Trimestral de Trabajo Social, Organizaciones Civiles Tercer Sector UNAM ENTS Nueva Época primavera 2001. Pagina 17

Aunque nadie sabe con precisión cuántas son y varía según la fuente, para el 2001 la SHCP decía que existían 4000 Instituciones, mientras el Centro Mexicano de Filantropía hablaba de 7000. Sabemos que en el contexto de México, como en el resto del mundo, actualmente las organizaciones no gubernamentales se desenvuelven con amplitud y ambigüedad. En la legislación Mexicana, todas las ONG ya sean nacionales o con alguna relación internacional, deben solicitar su registro ante la Secretaría de Relaciones Exteriores para adquirir un nombre; deben acudir ante un notario público para protocolizar su acta constitutiva, establecer estatutos y su objeto social; ante la SHCP, para registrarse y observar las leyes fiscales referentes a la Asociación Civil para su declaración de impuestos y debe quedar registrada el acta constitutiva en el Registro Público de la Propiedad, también, en el Diario Oficial publican la lista de aquellas Instituciones que han recibido la autorización de la SHCP para expedir recibos deducibles de impuestos y les exenta del impuesto sobre la renta, todo esto, supuestamente nos ayudaría a determinar el número correcto de asociaciones civiles que operan en nuestro país, sin embargo, existe un desconocimiento sobre el número real de instituciones.

### **1.3 El caso de "Una Luz de Esperanza para la Niñez, A.C."**

El caso de "Una Luz de Esperanza para la Niñez", A.C., es uno muy particular en el contexto de las asociaciones civiles en México. En el capítulo III abordaremos con más detalle su caso. Cabe mencionar que no concuerda mucho con lo anterior en el contexto mundial y nacional, ya que al contestar las preguntas ¿por qué organizarse?, ¿para qué organizarse? y ¿cómo organizarse?, están totalmente en otro contexto.<sup>11</sup> Lo que explicamos a continuación:

"Una Luz de Esperanza para la Niñez", A.C." fue conformada por personas inspiradas en el servicio hacia los pobres, la compasión al prójimo y el amor cristiano, realizaban un servicio desde hacía más de 16 años con niños y niñas de escasos recursos en las comunidades donde se encontraban ubicadas las Iglesias cristianas evangélicas a las que pertenecían. Nace pues, en el seno de la iglesia evangélica y se consolida como un espacio permanente de oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los niños en necesidad de su comunidad.

Para entender mejor esta inspiración cristiana y el contexto en el que se desarrolla, me gustaría hacer el siguiente análisis:

La declaración del Pacto de Lausana, realizada en Lausana, Suiza, en 1974, puso en claro que *"la acción social como la evangelización son aspectos esenciales de la misión de la iglesia. El reconocimiento de que los cristianos deben compartir la preocupación de Dios por la justicia, y la reconciliación en toda la sociedad humana y por la liberación de los hombres de toda clase de opresión, de que la evangelización y la acción social y política son parte de nuestro deber cristiano y*

---

<sup>11</sup> Acosta León, Amelia, Bautista López, Elizabeth *¿Qué son las ONG's?* Revista Trimestral de Trabajo Social, Organizaciones Civiles, Tercer Sector, UNAM ENTS, Nueva Época, primavera 2001. Página 5

de que el mensaje de salvación encierra también el mensaje de juicio de toda forma de alienación, opresión y discriminación.<sup>12</sup> Este reconocimiento se traduce en acciones como la proclamación del evangelio de Jesucristo y el trabajo conjunto de hombres y mujeres para salir de la ignorancia y la pobreza.

Si la evangelización o la proclamación del evangelio de Jesucristo es inseparable de la acción social y política, los evangélicos no podemos cerrar los ojos frente al drama y la tragedia socioeconómica que viven nuestros pueblos. A lo largo y ancho de nuestro país y en general de América Latina, proliferan el hambre, la enfermedad y la ignorancia, la explotación y el desempleo, la violencia y la opresión, la injusticia y el abuso del poder "¿Qué papel nos corresponde en esta trágica situación a quienes llevamos el nombre de Jesucristo? ¿Qué forma debe tomar la misión para que sea fiel al Evangelio a la vez que pertinente a la situación? ¿Qué significa ser cristiano en el mundo de los negocios, el trabajo, la economía, las comunicaciones sociales, la ciencia, el arte, las luchas sindicales, la política? ¿Qué estilo de vida encarna los valores del Reino de Dios en medio de una sociedad dominada, no por el hambre y la sed de justicia, sino por el insaciable deseo de tener para ser?".<sup>13</sup>

Posteriormente, la declaración de Quito, emitida por el Tercer Congreso Latinoamericano de Evangelización (CLADE III), que se llevó a cabo en la ciudad de Quito, Ecuador en 1992, afirma, entre otras cosas, la urgente necesidad de que la misión cristiana, modelada por el ejemplo de Jesús y motivada por el amor de Dios, responda a las múltiples necesidades humanas. "La encarnación -dice- es el modelo para la misión de la Iglesia. En su encarnación, Jesús se identificó con la humanidad pecadora, se solidarizó con ella en sus aspiraciones, angustias y debilidades y la dignificó como criatura hecha a imagen de Dios. Aquí tenemos los elementos esenciales para entender el significado de las palabras de Jesús a sus discípulos "Bienaventurados vosotros los pobres, porque vuestro es el reino de Dios". La mejor hermenéutica de esas palabras no está en los comentarios Bíblicos, sino en la respuesta concreta al evangelio por parte de los cristianos en México hoy."<sup>14</sup>

¿Qué Iglesia es ésta, que crece tanto en un país donde se ve tan poca transformación en la sociedad? ¿Estamos hablando realmente de la Iglesia que Jesús soñó?, se pregunta el pastor presbiteriano brasileño Oswaldo Prado en un comentario sobre esta paradoja entre el crecimiento de la iglesia evangélica y su escasa influencia en la sociedad.

Prado relata que el líder del Partido de los Trabajadores y actual pre-candidato a la presidencia de Brasil, Luis Ignacio Lula da Silva, advirtió el mismo problema en un corto

---

<sup>12</sup> Pacto de Lausana, 1974 Fraternidad Teológica Latinoamericana. pp3

<sup>13</sup> René Padilla, *Discipulado y Misión Compromiso con el Reino de Dios*, Editorial Kairós, Bueno Aires Argentina, 1997 pp. 13

<sup>14</sup> Para una mejor información sobre el congreso están compiladas las conferencias en el libro *CLADE III Fraternidad Teológica Latinoamericana 1992* Ediciones Nueva Creación Buenos Aires Argentina

diálogo que sostuvieron en 1988, en un hotel de Sao Paulo donde se celebraban, por coincidencia, una reunión del Proyecto Brasil 2010, evangélico, y una asamblea electoral del PT.

A la hora del café se encontraron y el líder centroizquierdista le dijo: "Así que ustedes son pastores y están también reunidos aquí. Vea, si cada iglesia evangélica asumiese la tarea de ayudarnos para transformar nuestra sociedad, podríamos cortar por la mitad el presupuesto federal. Ustedes no saben la fuerza que tienen".

"Algunos dirán que esa no es la tarea primordial de la Iglesia. Debemos predicar el evangelio, ayudando a las personas a encontrar un final feliz cuando mueran. Así, nuestro *kerigma* se ha resumido en dar esperanza de vida eterna a quien está separado de Dios", afirma.

Nada que discordar, agrega. "Solamente que, a mi modo de ver, olvidamos un pequeño "gran" detalle: ¿el evangelio no es también el poder de Dios para transformarnos en ciudadanos de este mundo mucho más responsables y conscientes?

"Vivimos días, dice Prado, en que más que nunca necesitamos rescatar la misión integral de la Iglesia, ya que formamos parte de un país donde un buen sector de nuestro pueblo vive debajo de la línea de pobreza, y que presenta toda clase de idiosincrasias; que necesita la salvación, y también el pan. Un país que todavía está marcado por la corrupción y la injusticia, y donde son pocas las voces de cristianos que se pronuncian contra todo este "status quo".

¿Qué Iglesia, continúa inquiriendo, es ésta que demuestra tanto vigor espiritual, pero en la que la preocupación por el imperio personal parece ser el objetivo final y no la manifestación de la gloria de Dios entre todos los pueblos?"<sup>15</sup>

La pertinencia de este mensaje al trabajo de la iglesia evangélica en nuestro continente es obvia, donde abundan los barrios afectados por la pobreza urbana y donde prolifera la "evangelización" divorciada de las necesidades socioeconómicas de la gente. Una evangelización que debe ir mas allá de la retórica y el discurso; Viv Grigg, misionero entre los barrios pobres de Tatalón, en Manila Filipinas, lo menciona de esta manera:

"No podría escribir un libro de teología teórica para personas de mentalidad teórica, pues el Dios que conozco no es un Dios teórico ni un teólogo de los que suelen dar

---

<sup>15</sup> Los evangélicos son muchos pero influyen poco, anota Oswaldo Prado (fin/eva/epos/alc/152/2002). Agencia Latinoamericana y Caribeña de Comunicación (ALC) Lima. Perú.

clases y escribir libros, mi Dios es un *Dios de acción*, cuyos pensamientos y palabras son inseparables de su participación en la historia."

"Este Dios de justicia activa, de poder activo, de compasión activa es el mismo que se metió en medio de la pobreza en la persona de un hijo frágil, endeble. Y Dios desea volver, no una sino cien veces, a través de la vida de otros hijos e hijas débiles, dispuesto a enfrentarse cara a cara con los demonios de la miseria, en el Nombre del Señor de los Ejércitos "

"... Pero sobre todo, se necesitan hombres y mujeres de empuje y celo, entrenados en el trabajo práctico de ayudar a establecer el Reino de Dios, se necesitan hombres y mujeres que tengan la eternidad en su corazón, las promesas de Dios en su alma y el fuego de la santidad en su espíritu. Hombres y mujeres de una tosca cruz."<sup>16</sup>

La transformación social y económica constituye pues, un elemento insoslayable al tiempo que se habla del evangelio de Jesucristo, el tener compasión significa que no solo debemos orar por los pobres sino que también debemos dar a los pobres. No puede evangelizarse sin compasión, pero cuando los programas económicos por si solos son utilizados como pase para la evangelización, no ayuda a extender el Reino de Dios. En cambio, es necesario tratar tanto con el ambiente de las personas como con su personalidad. No basta con salvar el alma de una persona cuando su ambiente lo obliga a volver a la esclavitud espiritual del pecado.

La membresía en el Reino de Dios entonces, trae una transformación radical tanto en la manera de pensar como de vivir, trae amor, libera del sentimiento de culpa, sana el rencor y rompe el poder de la ebriedad, la inmoralidad, cambia la pobreza causada por el pecado personal. Trae una nueva motivación por el trabajo. Debemos predicar el evangelio tanto por medio de hechos como por medio de palabras: ayudar a las viudas y a los huérfanos, dar la bienvenida al extranjero y al refugiado, y ayudar al menesteroso. El poder de Dios puede sanar a los ciegos y a los sordos, nuestra respuesta a la pobreza es proveer auxilio, proyectos económicos y protección para los débiles, defender a estos pobres que son oprimidos trayéndoles justicia, en este sentido el evangelio es evangelio tanto de juicio como de misericordia.

"Se trata entonces de transmitir una vida a otra vida, es algo que se contagia, no se enseña, es un fuego que genera fuego, no es ni un método, ni un programa, es el amor de Dios de una vida hacia otra, hasta que la segunda se contagia de ese amor. Es fe impartida por una persona a otra. Es un compromiso absoluto con la Palabra de Dios, comunicada en medio de las presiones del ministerio cuando hombres y mujeres laboran juntos."<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Grigg, Vigg, *Siervos Entre los Pobres* Editorial Nueva Creación, Buenos Aires, Argentina, 1994. Pagina 54

<sup>17</sup> Ídem.

Es en este contexto de solidaridad cristiana en el que se encuentra la labor de las personas que colaboran y participan en Una Luz de Esperanza para la Niñez. Aunque no tenían una figura legalmente formalizada, a través de una personalidad jurídica, ya tenían un trabajo que venía realizándose desde hace más de 15 años.

Después de hacer un recorrido por el contexto mundial y nacional de las Organizaciones No Gubernamentales, nos encontramos delante del caso de una asociación civil que se organiza legalmente y obtiene una figura jurídica por una necesidad administrativa más específica que como una respuesta a las necesidades detectadas.

Es un caso particular por el contexto en el que se crea la asociación civil, aunque sabemos que esto le sucedió a casi todas las organizaciones de primer piso que trabajaban con proyectos y personas físicas en México, como World Vision, Save the Children Cristian Children Fund etc., y que tiene mucho significado por las características burocráticas de nuestro país. Haremos sólo un resumen general, y posteriormente en el tercer capítulo, abordaremos más detalladamente su caso.

"Una Luz de Esperanza para la Niñez". A.C., se formó en el contexto de una necesidad administrativa, financiera, legal y fiscal que acontecía en el año 1998, año de su fundación. Los que colaboraron para su creación, personas fundamentalmente convencidas de la importancia para trabajar por la niñez, fueron personas que se vieron orilladas a organizarse al interior de una A.C., debido a que Compassion de México A.C., se veía imposibilitada para continuar proporcionando los recursos financieros y de otra índole que venía proporcionando mensualmente desde hacía más de 16 años a personas que colaboraban en los Centros de Desarrollo Infantil que la misma institución generaba y financiaba.

Con la entrada en vigor de la nueva miscelánea fiscal 98-99, (abordaremos mas ampliamente esto en el capítulo II), Compassion de México, al ser una A.C. de "segundo piso"<sup>18</sup>, no podía seguir entregando cheques a nombre de personas "físicas", debía de hacerlo sólo a través de "personas morales". Por esto, al no contar con asociaciones civiles que tuvieran la posibilidad de expedir recibos deducibles de impuestos, se tuvo la necesidad y urgencia de crear nuevas A.C.'s que, una vez autorizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para expedir recibos deducibles de impuestos, pudieran recibir los fondos y transferirlos a las personas que colaboraban en los Centros de Desarrollo Infantil en funcionamiento en distintos estados del país.

Es por esto que el caso de "Una Luz de Esperanza para la Niñez", A.C., a diferencia del contexto histórico y social que han experimentado otras organizaciones civiles, surge en el contexto de una

necesidad administrativa y fiscal. Por ello se hace más interesante el estudio de su caso en lo particular.

Si bien es cierto que en un comienzo la A.C. se organizó como tal por una necesidad "urgente" para transferir fondos, las personas que la integran han caminado durante este tiempo, madurando su visión y sabiendo que no les sirve de mucho "ser sólo una expedidora de cheques" para los Centros de Desarrollo Infantil que Compassion de México A.C. patrocina y apoya, sino necesitan trascender a un contexto que les permita ser sujetos activos y lograr una consolidación institucional y una presencia en la sociedad.

---

<sup>18</sup> Fundaciones, patronatos y demás entidades, cuyo propósito sea apoyar económicamente las actividades de personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles y cumplan con destinar el total de sus ingresos a los fines para los que fueron creadas.

## Capítulo II Las Asociaciones Cíviles en México

### 2.1 Contexto Nacional

En el caso de México, y para dar cumplimiento al marco jurídico vigente se han formalizado legalmente las diferentes organizaciones en tres principales figuras a saber: como Asociaciones Cíviles, Instituciones de Asistencia Privada<sup>19</sup> y Fundaciones, que son las tres formas jurídicas reconocidas por la ley para este tipo de organizaciones.

Para entender el contexto en que nos encontramos analizaremos el concepto de personas morales, punto de partida necesario para todo estudio de las sociedades legalmente establecidas. También llamadas "personas colectivas" o "personas jurídicas", las personas morales son entidades que, formada por la reunión de varios individuos u otras personas morales, gozan de una personalidad propia e independiente de los miembros que la componen y tienen por objeto la realización de un fin lícito determinado por sus propios miembros.

El Estado, a través de las diversas disposiciones jurídicas, reglamenta y disciplina los derechos y obligaciones de las Personas Morales y puede modificarlas o suprimirlas.

El Estado reconoce la personalidad jurídica. La personalidad jurídica implica la aptitud para actuar en el campo del derecho. Esta aptitud denota ciertas cualidades denominadas atributos de la personalidad. Tales atributos, reconocidos y regulados por las leyes, son: el Nombre, el Domicilio, la Nacionalidad, la Capacidad y el Patrimonio.<sup>20</sup>

El análisis de la Ley General de Sociedades Mercantiles y del Código Civil para el Distrito Federal, no agota el conjunto de disposiciones relativas a las formas asociativas. Son, sin embargo, los ordenamientos básicos a considerar para determinar el régimen de las principales formas: Las Sociedades Mercantes, las Asociaciones, y Sociedades Cíviles, respectivamente.

Veamos:

1. Código Civil para el Distrito Federal. Contiene las reglas relativas a las asociaciones cíviles, así como disposiciones genéricas aplicables a las personas morales y otras disposiciones que supletoriamente se aplica a todas las sociedades.

Cabe mencionar que, atendiendo al carácter de nuestro sistema jurídico - político (Federación), existen tantos códigos civiles como Entidades Federativas tenemos. En

---

<sup>19</sup> "Entidades jurídicas que con bienes de propiedad particular ejecutan actos con fines humanitarios de asistencia, sin propósito de lucro y sin designar individualmente a los beneficiarios".

<sup>20</sup> Sociedades y Asociaciones Cíviles, Ediciones Fiscales ISEF S.A. 2001. Pagina 27

consecuencia, el estudio de las disposiciones aplicables a las formas asociativas deben considerar esta multiplicidad de ordenamientos.

2. **Ley General de Sociedades Mercantiles.** Es un ordenamiento de carácter federal y regula, como su nombre lo indica, los diversos tipos de sociedades mercantiles que son personas morales, así como la asociación en participación, que es un contrato para la realización de operaciones o negocios mercantiles, pero que no constituye una persona moral.
3. **Ley de Sociedades Cooperativas.** Ordenamiento federal que regula las sociedades de esta clase, dividiéndolas entre sociedades de producción y de consumo.

Los tres ordenamientos anteriores contienen las disposiciones mas generales en materia de agrupaciones societarias, pero teniendo como modelos básicos a las sociedades mercantiles, disposiciones aplicables a ciertos tipos de sociedades y otros instrumentos legales y reglamentos.

Entonces, existe un marco legal que regulan la constitución, operación y ejercicio de las sociedades civiles, el Código Civil establece las disposiciones legales para las sociedades o asociaciones civiles y la ley de instituciones de asistencia privada regula particularmente la las instituciones de asistencia o beneficencia.

## **2.2 Aspectos Jurídicos**

Según el Código Civil de nuestro país, expresa que: "Cuando varios individuos convienen 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."<sup>21</sup>

Atendiendo a que la naturaleza de dichas entidades se determina por la finalidad para que hayan sido constituidas, el Código Civil dispone que las asociaciones deben proponerse fines que no tengan carácter preponderantemente económico (artículo 2670), mientras que las sociedades deben realizar fines económicos, pero que no constituyan una especulación comercial (artículo 2688).

Este tipo de asociaciones se caracterizan por:

- Un acuerdo de voluntades
- Se constituyen por medio de un contrato que se inscribe en el registro público de la propiedad
- Se administra por medio de un consejo de administración
- No puede realizar actos con fines preponderantemente económico

---

<sup>21</sup> Leyes y Códigos de México, Código Civil, Título undécimo, Artículo 2670, México 2000.

Para una mejor comprensión de estas disposiciones, mencionamos a continuación los principales artículos que rigen a las asociaciones civiles en el Código Civil:

Artículo 2671.- "Deberá realizarse un contrato por el que se constituya una asociación y este debe constar por escrito".

Artículo 2687.- "Las asociaciones de beneficencia se registrarán por las leyes especiales correspondientes".

Artículo 2688.- "Por el contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente (mutuamente) a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial".

Artículo 2689.- "La aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero y otros bienes o en su industria. La aportación de bienes implica la transmisión de su dominio a la sociedad, salvo que expresamente se pacte otra cosa"

Artículo 2692.- "Si se formare una sociedad para un objeto ilícito a solicitud de cualquiera de los socios o de un tercero interesado, se declarará la nulidad de la sociedad, la cual se pondrá en liquidación".

Artículo 2693. El contrato de sociedad debe contener:

- I Los nombres y apellidos de los otorgantes que son capaces de obligarse
- II La razón social
- III El objeto de la sociedad
- IV El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir.

Artículo 2694. "El contrato de sociedad debe inscribirse en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos contra terceros".

Artículo 2694 "Las sociedades de naturaleza civil, que tomen la forma de las sociedades mercantiles, quedan sujetas al Código de Comercio".

Artículo 2699 Después de la razón social se agregarán estas palabras "Sociedad Civil."

Es pues, en el marco del Código Civil que toda organización social deberá atender y observar las leyes y reglamentos que le rigen. Es necesario formalizar legalmente la sociedad para hacer uso de los derechos y prerrogativas que la misma ley establece.

### **2.3 Aspectos fiscales**

Las reformas fiscales a partir de 1998 - en particular las correspondientes a la Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR)- trajeron consigo cambios cuyos efectos han producido problemas hasta ahora no contemplados en las disposiciones jurídicas que rigen la creación y operación de las sociedades y asociaciones civiles.

Cualquier tipo de sociedad, legalmente constituida esta obligada a observar las disposiciones fiscales establecidas para su operación y manejo de recursos financieros estas leyes son:

La ley del impuesto sobre la renta:

Las leyes fiscales trajeron consigo la necesidad de atender los problemas que la nueva normatividad trajo consigo, pues en ésta se desatienden los aspectos formales de las organizaciones y buscan gravar lo que consideran es la realidad económica subyacente. Todo esto muestra las fisuras e insuficiencias de las reglas jurídicas. De tal manera que "Para las nuevas reformas será la actividad desarrollada y no el carácter jurídico del sujeto que la despliegue, lo que determine el gravamen impositivo"<sup>22</sup>.

De conformidad con las disposiciones fiscales, y atendiendo al sentido de los cambios introducidos en la reforma en vigor a partir de 1º. de enero de 1998, adquieren relevancia ciertas circunstancias para la determinación de en qué casos las sociedades y asociaciones civiles u otro tipo de formas asociativas, quedan comprendidas como sujetos de impuesto sobre la renta, cuyo régimen fiscal se determina por el título II de la ley en la materia, y en qué casos las formas asociativas quedan comprendidas dentro de las personas morales no contribuyentes y por tanto, reguladas por el título III<sup>23</sup> de la ley correspondiente.

El título tercero de la Ley de Impuesto Sobre la Renta hace mención de las disposiciones fiscales para las personas morales con fines no lucrativos (anexo 1) entre los cuales se encuentran las disposiciones que obligan a destinar el total de sus ingresos a los fines para los que fueron creadas y que sus actividades tengan como objeto el cumplimiento de su objeto social.

---

<sup>22</sup> Sociedades y Asociaciones Civiles, Ediciones Fiscales ISEF, S.A. Contiene la información publicada en el Diario Oficial de la Federación hasta el 21 de febrero de 2001.

<sup>23</sup> Título III Del régimen de las personas morales con fines no lucrativos, Artículos del 93 al 105, Ley de Impuesto Sobre la Renta.

En el mismo tono, están obligadas a cumplir con las disposiciones fiscales de

Llevar registros contables

Expedir comprobantes

Presentar declaración en donde se determine el remanente distribuible

Presentar declaraciones informativas anuales (clientes y proveedores, retenciones, sueldos, etc.)

Presentar declaraciones semestrales de donativos

**Ley del impuesto al activo:**

Exento de conformidad con fracción I del artículo 6 de la ley.

**Código fiscal de la federación**

De la misma manera deberán estar sujetos a todo tipo de sociedad al código fiscal de la federación es decir deberán observar, entre otras, las disposiciones para expedir comprobantes fiscales, a saber:

Deberán ser impresos por personas autorizadas: factura, notas de cargo, notas de crédito y cualquier comprobante que se expida por las actividades realizadas.

Los comprobantes que amparen donativos deberán ser impresos por personas autorizadas por el SAT y deberán contener todos los requisitos que la ley establece.

**Contabilidad simplificada:**

Las donatarias autorizadas podrán hacer sus registros mediante la contabilidad simplificada, la cual se integra con:

Libro foliado de ingresos, egresos y de registro de inversiones y deducciones.

Identificar cada operación, acto o actividad y sus características, relacionándolas con la documentación comprobatoria, de tal forma que aquellos puedan identificarse con las distintas contribuciones y tasas, incluyendo las actividades liberadas del pago por la ley.

Identificarlas inversiones realizadas, relacionándolas con la documentación comprobatorias, de tal forma que pueda precisársela la adquisición del bien o de la inversión, su descripción, el monto original de la inversión y el importe de la deducción anual.

## **Dictamen:**

Las personas que estén autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos que la ley del impuesto sobre la renta, se encuentran obligadas a dictaminar sus estados financieros por contador público autorizado (dictamen simplificado) en forma anual.

No dictaminar estados financieros o no presentarlos dentro del término legal puede ser motivo suficiente para la cancelación de la autorización.

No cumplir con lo establecido en la facción I del artículo 24 y la facción IV del artículo 140 y expedir los comprobantes correspondientes es meritoria de una multa de \$394.00 a \$6,555 00 pesos.

Todas estas leyes están encaminadas a fiscalizar la captación, uso y manejo de sus recursos financieros, es decir, existe un marco fiscal que regula su actividad a fin de garantizar la transparencia de sus finanzas y evitar fraudes, lavado de dinero o uso indebido de los recursos que maneja.

## **2.4 Aspectos Sociales**

En el caso de nuestro contexto social, existen varios temas a considerar que inciden directa o indirectamente en la creación, operación, manejo y vigilancia de las asociaciones civiles.

Generalmente, estas organizaciones manejan recursos financieros limitados. Algunas otras manejan recursos de varios millones de pesos al año; varía según la capacidad que tenga cada organización para la procuración de fondos, el tipo de patrocinadores y donantes, y en algunos casos, dependiendo también del objeto social de la organización.

En lo relativo a su financiamiento, las ONG disponen de dos vías: fondos privados (patrimonio fundacional, cuotas de socios, donaciones, legados, aportaciones específicas, venta de artículos de promoción, contratos con empresas para fines concretos) y fondos públicos (subvenciones para infraestructura o, por lo general, cofinanciación para programas o actividades concretas, habitualmente concedidas mediante convocatorias públicas y sometidas luego a control y justificación estricta).

Sin embargo por tratarse del uso y ejercicio de recursos financieros, subyacen aspectos que consideramos es importante mencionar:

Nuestro país se encuentra situado geográficamente como un país de tráfico de droga que viene de los países sudamericanos; al mismo tiempo, somos un país productor de droga, principalmente de marihuana. Por muchos años, las relaciones bilaterales entre México y los Estados Unidos se han

centrado en el control y combate al narcotráfico; en los años recientes, al endurecer Estados Unidos el control de su frontera sur, el patrullaje de sus costas y la vigilancia estricta del espacio aéreo, ha evitado el ingreso de droga que ingresaba a su territorio por aire, mar y tierra. Esto ha provocado que mucha de la droga que antes ingresaba a este país, se quede en nuestro territorio y ha venido a aumentar el consumo a través del incremento de la oferta de droga, particularmente de cocaína. Hemos venido a convertirnos en un país no sólo de tráfico sino también de consumo.

Por otro lado, México ocupa uno de los primeros lugares en el robo de automóviles a nivel mundial. Se estima que sólo en la Ciudad de México se roban 112 automóviles diarios<sup>24</sup>. Existen bandas complejamente organizadas que han implementado sistemas de operación que van desde el robo, remarcación, transportación y exportación de automóviles robados a otros países de Europa, África y Asia.

El dinero proveniente de actividades ilícitas, como las mencionadas anteriormente, presupone la necesidad de lavado de dinero.<sup>25</sup>

Las asociaciones civiles podrían ser un campo propicio para el lavado de dinero venido de estas actividades y actuar como "lavanderías", si no se tiene una transparencia en el uso de fondos financieros. Al estar exentas del pago de algunos impuestos y al mismo tiempo expedir recibos que permiten la deducibilidad e impuestos a personas o empresas, les hace atractivas para realizar ahí operaciones fraudulentas que repercuten en la integridad, honestidad y honorabilidad de estas organizaciones. Mencionamos en el punto anterior que las leyes fiscales obligan las A.C.'s a auditarse y dictaminarse anualmente, además de estas disposiciones, en el capítulo V mencionamos algunas alternativas de solución para atender esta particular problemática.

---

<sup>24</sup> Andrés Manuel López Obrador, Jefe de Gobierno del Distrito Federal, *Segundo Informe de Gobierno del Distrito Federal*, Periódico Reforma, 7 Julio 2002.

<sup>25</sup> Algunos otros analistas coinciden al mencionar que al endurecer la fiscalización de los bancos en Estados Unidos y las Non Profit Organization, este dinero que antes se quedaba en los Estados Unidos han buscado otros lugares como paraísos fiscales, donde se lava y guardar más fácilmente.

## Capítulo III El caso de "Una Luz de Esperanza para la Niñez", A.C.

### 3.1 Evolución organizativa

#### Antecedentes

La formación de la Asociación Civil (A.C.) tiene sus inicios en el trabajo realizado por un grupo de personas voluntarias que desde 1983 trabajaban en la colonia Covadonga del municipio de Valle de Chalco, antes de que se constituyera formal y legalmente como una persona moral. Fue hasta 1998, cuando por necesidades administrativas fiscales y legales, fue necesaria su conformación como persona moral con todas las responsabilidades y derechos que esta personalidad jurídica le otorga.

Nos encontramos delante del caso de una A.C. que se organiza por una necesidad fiscal más que como una respuesta a sus propias necesidades inmediatas de operación. Al querer contestar las preguntas ¿por qué organizarse?, ¿Para qué organizarse? y ¿cómo organizarse?,<sup>26</sup> están totalmente en otro contexto. Los miembros de la asociación ya estaban trabajando cada uno en un centro de desarrollo infantil patrocinado por Compasión de México A.C., institución de "segundo piso"<sup>27</sup> que les proporcionaba el financiamiento para las actividades con los niños que atendían, de tal manera que no se habían visto en la necesidad de organizarse formalmente porque su trabajo operativo no les exigía tal situación.

"Una Luz de Esperanza para la Niñez", A.C. decíamos, se formó en el contexto de una necesidad administrativa, financiera, legal y fiscal que acontecía en el año 1998, año de su fundación. Los que colaboraron para su creación, personas fundamentalmente convencidas de la importancia para trabajar por la niñez, fueron personas que se vieron "orilladas" a organizarse, debido a que Compassion de México, A.C., se vió imposibilitada para continuar dando los donativos mensuales que venía proporcionando desde hacía más de 16 años. Con la entrada en vigor de la nueva miscelánea fiscal, Compassion de México, al ser una A.C. de "segundo piso", no podía seguir entregando cheques a nombre de personas "físicas"; debía de hacerlo sólo a través de "personas morales"; por esto, al no contar con instituciones que tuvieran la posibilidad de expedir recibos deducibles de impuestos, se tuvo la necesidad y urgencia de crear nuevas otras nuevas, que pudieran estar autorizadas por hacienda para expedir estos recibos. Se consideraron y estudiaron algunas posibilidades para crear Instituciones de Asistencia Privada, pero al ver las limitaciones fiscales y el marco legal de estas en relación con la Junta de Asistencia Privada, se optó por crear AC's ya que el trámite administrativo, legal y fiscal en ese momento parecía más sencillo.

<sup>26</sup> Acosta León, Amelia, Bautista López, Elizabeth *¿Qué son las ONG's?* Revista Trimestral de Trabajo Social, Organizaciones Civiles, Tercer Sector. UNAM ENT S, Nueva Época, primavera 2001.

<sup>27</sup> Fiscalmente se les denomina de "segundo piso" a las instituciones autorizadas por Hacienda para ser Donatarias, generalmente son instituciones fundadoras que cuentan con recursos propios o del extranjero para ser canalizados a organizaciones que están realizando un trabajo local.

En medio de la urgencia y necesidad, las personas que participaron para la creación de esta Asociación Civil, fueron personas que tenían experiencia en el trabajo con los niños "operativamente", con mucha inquietud por la infancia, con mucho corazón para los niños, con mucho amor para dar, pero sin idea de lo que implica la planeación y administración de una asociación civil y que desconocían totalmente el manejo administrativo, financiero y fiscal de una personalidad jurídica como lo es una asociación civil legalmente constituida. Es por esto que "Una Luz de Esperanza para la Niñez", A.C., a diferencia del contexto histórico y social que han experimentado otras organizaciones civiles, surge en el contexto de una necesidad fiscal y legal; para "cumplir con un requisito legal y fiscal", para no tener problemas con Hacienda y el Seguro Social<sup>28</sup>, es un mero trámite administrativo, es suplir una urgencia de transferencia de recursos financieros, es cumplir con un requisito para poder expedir cheques a través de los recibos deducibles de impuestos.

Si bien es cierto que en un comienzo la A.C. se organizó como tal por una necesidad "urgente" (no tenían donativos) y específica (no podían tener donativos) las personas que la integran, han caminado durante este tiempo, madurando su visión y sabiendo que no les sirve de mucho ser sólo una "expedidora de cheques" para los Centros de Desarrollo Infantil que Compassion de México, A.C. apoya, sino necesitan trascender a un contexto que les permita ser sujetos activos y lograr una consolidación y presencia en la sociedad.

---

<sup>28</sup> Se vuelve un problema con el Seguro Social, ya que se pudieran demostrar una relación laboral y por otro lado se puede abusar de la filantropía de los voluntarios.

### 3.2 Conformación jurídica

La protocolización del acta constitutiva de esta asociación tuvo lugar el día 15 de febrero de mil novecientos noventa y nueve ante el Notario Público No. 7 Lic. Benito Iván Guerra Silla una vez otorgado el permiso No. 09038827 por la Secretaría de Relaciones Exteriores para denominarse "UNA LUZ DE ESPERANZA PARA LA NIÑEZ", A.C. en presencia de los miembros legalmente registrados

El Objeto Social de esta asociación Civil se redactó en los siguientes términos:

I.- La atención a niños normales y con incapacidad física o mental, e indigentes que por sus carencias socioeconómicas familiares se vean impedidos para satisfacer sus requerimientos básicos de subsistencia y desarrollo, buscando brindarles un desarrollo integral como seres humanos tanto en el área física como moral.

II.- Constituir, fomentar y apoyar Centros de Desarrollo Infantil, en zonas marginadas, suburbanas, rurales e indígenas, proporcionando a los niños mencionados el punto anterior, a través de estos centros: educación no formal, atención médica y nutricional, orientación social, generación de fuentes de trabajo por medio de oficios, a fin de formar ciudadanos económicamente activos, logrando una mejor integración a la sociedad.

*Se observa como fue diseñada específicamente para dar la atención a los Centros de Desarrollo Infantil que Compassion patrocinaba. De esta manera, no hay obstáculo legal para canalizar los fondos y puede entregar Compassion los donativos a la A.C. y la A.C. al Centro de Desarrollo Infantil.*

III.- La creación de programas que desarrollen integralmente al niño, mediante capacitación que permita estimular su independencia como persona, aplicación de valores morales y responsabilidad social, cursos, talleres, prevención de enfermedades, reforzamiento escolar, actividades culturales, artísticas, deportivas y recreativas.

IV.- La prestación de asistencia médica a los niños normales y con incapacidad física o mental, e indigentes, a través de campañas consistentes en chequeos semestrales en las siguientes especialidades odontología, oftalmología, ortopedia y en casos especiales, intervenciones quirúrgicas y de orientación social por medio de conferencias tendientes a prevenir problemas de drogadicción y alcoholismo.

*Con estos dos puntos se pretende facilitar la implementación de los programas de desarrollo integral que Compasión de México patrocina en cuatro áreas: Desarrollo en Salud, desarrollo social, desarrollo Espiritual y desarrollo educativo o vocacional.*

V.- Formar parte de otras asociaciones con fines similares a los objetos anteriores.

VI.- La Asociación podrá adquirir, poseer, disponer, arrendar o administrar por cualquier título legal toda clase de bienes muebles o inmuebles para la realización de su objeto.

VII.- Asimismo podrá celebrar toda clase de contratos y realizar todos los actos que directa o indirectamente se relacionen con el objeto y la obtención de donativos para el cumplimiento de los fines de la asociación, así como suscribir, endosar, negociar cualquier clase de títulos de crédito y realizar toda clase de operaciones de crédito que sean necesarias para el manejo eficaz de su patrimonio.

La duración de la asociación civil será de noventa y nueve años contados a partir de su fundación

El domicilio de la asociación será en México Distrito Federal, sin perjuicio de establecer oficinas o representaciones en cualquier otro lugar de la república o el extranjero.

La sociedad es de nacionalidad mexicana y se constituye de conformidad con las leyes de los Estados Unidos Mexicanos.

**Patrimonio:** El patrimonio se integra con:

- a) las cuotas de los asociados, sean ordinarias o extraordinarias, que acuerde la Asamblea General o el Consejo Directivo,
- b) las aportaciones, herencia, legados o donativos, en efectivo o en especie, que hagan los asociados o terceros que deseen ayudar a la realización de los fines de la Asociación
- c) los bienes muebles, inmuebles y derechos que por cualquier título adquiera la Asociación;
- d) cualquier otro ingreso que se vincule con el objeto social y,
- e) en general , con todos los bienes, sean de la naturaleza que sean, que reciba o perciba por cualquier título de asociación

Se integrarán dos categorías para los socios:

**Asociado Fundador:** Todos los socios otorgantes de la presente acta constitutiva

**Asociado activo:** Quienes presenten solicitud por escrito dirigida al Consejo Directivo de la Asociación y sean aceptados por la Asamblea General de Asociados

Quienes cumplan con los requisitos estipulados por el Consejo Directivo y

Quienes paguen sus cuotas de inscripción y la respectiva aportación que fijen la Asamblea General de Asociados o el Consejo Directivo.

**Derechos de los Asociados:**

- a. Votar en la Asamblea General de Asociados
- b. Desempeñar el cargo de miembro del Consejo Directivo si ha sido elegido en la Asamblea General de Asociados
- c. Utilizar los bienes de la asociación, conforme a las normas que apruebe la Asamblea General de Asociados y dicte el Consejo Directivo
- d. Ejercer el derecho de petición y de crítica, así como denunciar las irregularidades que se adviertan entre los miembros representativos de la asociación
- e. Vigilar que los ingresos de la asociación se dediquen al fin que esta se propone, pudiendo en consecuencia examinar los libros de contabilidad y demás documentos de la asociación
- f. Separarse de la asociación previo aviso dado con dos meses de anticipación
- g. Todos aquellos que confiera la ley y la Asamblea General de Asociados

**Obligaciones**

- a. Cumplir y hacer cumplir estos estatutos y el reglamento interno
- b. Cumplir las decisiones de la Asamblea General de Asociados y del Consejo Directivo
- c. Pagar periódicamente las cuotas que fije la Asamblea General de Asociados
- d. Asistir a las asambleas que se convoquen y
- e. Todas aquellas que al efecto decreta la ley o la Asamblea General de Asociados

**De la administración de la A.C.**

El artículo decimocuarto menciona que "la administración de la asociación está a cargo de un Consejo Directivo o de un Director que podrá ser o no miembro de la asociación. Para el caso de que la administración recaiga sobre un Consejo Director, este se compondrá del número de miembros que determine la Asamblea General."

*Nótase aquí como la autoridad recae en el consejo o en un director externo a la Asociación. En uno de los estatutos siguientes se define mejor la situación de la estructura organizacional.*

**Son Facultades del Consejo Directivo:**

- a) Convocar a Asamblea General

- b) Ejecutar los acuerdos de la Asamblea General
- c) Nombrar a los miembros del Comité Ejecutivo
- d) Proponer reformas a los Estatutos Sociales
- e) Crear, cuando fuere necesario, los demás órganos, comités y comisiones de la A.C.
- f) Tomar medidas para el cumplimiento de los objetivos
- g) Rendir por lo menos un informe anual
- h) Proponer a la Asamblea General los dictámenes no previstos en los estatutos
- i) Aprobar y modificar el reglamento de la asociación.
- j) Representar a la asociación en todos los actos que fueren inherentes a sus fines

#### De la línea de autoridad

En consejo directivo o el director designado, tendrá la representación de la asociación; para desarrollar los objetos de la misma gozarán de los poderes y facultades siguientes sin ninguna limitación. En el caso de que la administración recaiga sobre un Consejo Directivo, dichos poderes y facultades serán ejercidos por el presidente, secretario y tesorero del mismo, debiendo actuar conjuntamente dos, cualesquiera de ellos.

*Entonces, el consejo directivo esta en el mismo nivel de autoridad que el director designado, en este caso se habla del presidente, secretario y tesorero, pero deben actuar juntos.*

Poderes otorgados al Director y en su caso, al Consejo Directivo:

1. Poder para pleitos y cobranzas
2. Poder general para actos de administración
3. Poder general para actos de dominio
4. Poder para otorgar y suscribir títulos de crédito
5. Contratar con bancos cuentas de cheques y de inversión (mancomunadamente)
6. Celebrar contratos de donación
7. Firmar en representación de la A.C. contratos de arrendamiento
8. Por mayoría, podrá nombrar directores, gerentes y personal necesario

*Finalmente en esta línea de autoridad se menciona que:*

La asamblea General de Asociados es el órgano supremo de la asociación y sus decisiones obligan a ausentes o disidentes y pueden tomar cualquier acuerdo que se relacione directa o indirectamente con el logro de las finalidades sociales.

Facultades de la Asamblea General:

- a) La imposición de gravamen sobre cualesquiera de los bienes inmuebles, propiedad de la asociación o cualquier otro acto de dominio sobre ellos.
- b) Aprobar las reformas a los Estatutos de la asociación.
- c) Resolver sobre la disolución de la asociación o sobre su prórroga por más tiempo del fijado en los estatutos.

Se designan como miembros del consejo directivo a las siguientes personas y con los siguientes cargos que se indican

Guadalupe Elizabeth Tovar Reyes	Presidenta
Leticia Reyes González	Secretaria
Marcos Julio Colín Zaldívar	Tesorero
Heriberto Vázquez Pliego	Vocal
Gustavo Ramos González	Vocal

*Este es, en términos generales, la estructura organizacional legalmente protocolizada y los atributos, derechos y obligaciones que tienen los miembros de la A.C. la duración del cargo en el consejo varía para el presidente es para 2 años con posibilidades a reelección hasta por un periodo más y el secretario, tesorero y vocales de un año con posibilidades de reelección hasta por dos periodos más.*

#### **Actividades cotidianas del centro de desarrollo infantil**

Mas allá de la estructura organizacional, y lo que los estatutos legales dicen, nos gustaría referirnos ahora al quehacer cotidiano de uno de los centros de desarrollo infantil donde la Asociación Civil tiene su trabajo, los centros de desarrollo infantil son los lugares donde se atienden a los niños y niñas que están dentro del programa de patrocinio de Compasión de México y la Iglesia local, la asociación, tiene varios centros, hablaremos sólo de uno de ellos que es representativo del trabajo que se realiza; entre centro y centro, hay algunos variables de forma, pero de fondo trabajan sobre la misma estructura.

El centro de desarrollo infantil esa ubicado en calle de Durango # 61 en la Colonia Covadonga, en el municipio de Valle de Chalco Solidaridad en el Estado de México municipio de Valle de Chalco Estado de México, atiende a 123 niños entre las edades de 3 a 16 años de edad, aunque la mayoría están siendo patrocinados por Compassion de México A.C., todos los niños reciben el mismo trato y las mismas oportunidades de desarrollo y atención; La iglesia local ha venido trabajando con los niños de su comunidad desde hace mas de 18 años, han tenido el patrocinio de Compassion de México A.C. desde hace 6 años y ahora están trabajando bajo la cobertura de "Una luz de esperanza para la

niñez”, los horarios de actividades son los días Martes y Jueves de 4:00 PM a 6:00 PM y sábados de 9:00 AM a 2:00 PM

El horario de actividades se distribuye de la siguiente manera

Martes	Jueves	Sábados
Apoyo a tareas escolares	Apoyo a tareas escolares	Estudio Bíblico
Regularización escolar	Regularización escolar	Manualidades
Refrigerio	Refrigerio	Refrigerio
		Cantos y juegos

Los programas del centro están encaminados a atender cuatro áreas de desarrollo que se denominan desarrollo integral del niño, estas áreas son:

**Área física/nutrición/salud**, que se refiere al desarrollo y cuidado del cuerpo, la vigilancia en la calidad de la alimentación a fin de garantizar que el niño o la niña lleven una dieta balanceada y diversificada, a sí como la atención en caso de algún problema o enfermedad que requiera atención medica especializada.

Las principales actividades en esta área son: Ejercicios físicos en grupos, competencias deportivas, se les proporciona un refrigerio a todos los niños los días en que el centro tiene actividades, chequeo medico general cada 6 meses, desparasitación, revisión dental, practicas y cuidado de la higiene, canalización a centros de salud, hospitales, laboratorios o médicos particulares en caso de accidentes o estudios clínicos o atención en alguna enfermedad congénita.

**Área Educativa**: que se refiere al apoyo y vigilancia del aprovechamiento escolar, desarrollo de habilidades cognoscitivas y apoyo en las necesidades educativas.

Las principales actividades en esta área son, apoyo a tareas escolares, clases de regularización, actividades lúdicas para la lecto-escritura, alfabetización, dotación de útiles escolares y uniformes. Supervisión del aprovechamiento escolar a través de boletas de calificaciones.

**Área Social**: que se refiere al desarrollo y habilidades para que el niño se conozca a si mismo, el entorno en el que vive y las personas con las que se relaciona.

Las principales actividades en esta área son: clases que le permitan al niño tener conocimiento del medio ambiente, ecología, contexto local, familia, comunidad y sociedad. Acompañadas por visitas a parques, museos, edificios públicos, fabricas o talleres locales y lugares que le permitan conocer el medio en donde viven.

**Área Espiritual:** que por ser en el contexto de una iglesia evangélica local, pretende crear un espacio donde el niño pueda tener conocimiento de lo que la Biblia dice acerca del propósito de Dios para la humanidad y para su vida en lo particular, se pretende que el niño llegue al conocimiento de Jesucristo, lo reciba como Señor y Salvador y desarrolle dones o talentos que le permitan crecer y madurar en su vida cristiana.

Las principales actividades en esta área son: cantos, oración, lecturas y estudios bíblicos, enseñanza de historias de personajes bíblicos, memorización de versículos bíblicos, participaciones especiales en la iglesia local.

En el centro participan alrededor de 18 voluntarios, entre maestros, cocineras, tutores, padres de familia y jóvenes que desean realizar una labor de servicio y apoyo en las diferentes actividades del centro. Ninguno de estos voluntarios recibe alguna percepción económica.

Las instalaciones con las que cuentan son parte de la iglesia local, es decir, se desarrollan dentro del inmueble de la iglesia, por esto, solo cuentan con 4 salones, dos baños, cocina, y una oficina. Pretenden ampliar algunas áreas, pero ahora sólo están acondicionadas para realizar labores de enseñanza y juegos.

## **Capítulo IV.- Análisis de resultados y diagnóstico de la organización (clima laboral)**

### **4.1 Análisis de Entrevistas**

Se elaboró una entrevista sistémica (Anexo 2) con el objetivo de conocer la percepción sociolaboral que tienen los miembros de la asociación civil. Se aplicó a los socios en una junta de consejo. Fueron las personas que participaron en este ejercicio la presidenta, secretaria, Tesorero, y Vocal, obteniendo los siguientes comentarios:

Los miembros expresaron que la conformación de la asociación civil surgió como una necesidad administrativa y financiera. Si ellos no tenían una asociación civil que pudiera expedir los recibos deducibles de impuestos, el Centro de Desarrollo Infantil no podrían seguir recibiendo los donativos que Compassion de México estaba otorgándoles para sus programas. Así fue como surgió la necesidad de constituirse como A.C.; en un principio la A.C. sólo estaba funcionando como un "puente" para transferir fondos de Compassion a los centros; sin embargo, y con el transcurrir de los años, tres hasta ahora, la A.C. ha visto la posibilidad de diversificar los fondos que recibe. De esta forma se ha ampliado su visión y su campo de atención a la población objetiva a la que apoya de tal manera que ahora desean darle más fortalecimiento a la A.C. y que funcione independientemente de los donativos que Compassion pueda otorgarle.

Al inicio los miembros de la A.C. no se conocían entre sí. Al interaccionar cada socio de manera particular con la oficina de Compassion no les era necesario a ellos conocer el trabajo y las actividades contenidas en los programas de desarrollo infantil que cada uno realizaba con los niños. Fue hasta la conformación de la A.C. cuando por primera vez debieron de trabajar de manera conjunta, de tal manera que su conformación se debió más a cuestiones geográficas o de parentesco, o afinidad personal unos con otros.

Los miembros de la A.C se han enfrentado a diversos problemas. El principal hasta ahora es atender las obligaciones fiscales y legales que una figura moral representa, siendo el dictamen anual de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público lo que les ha consumido mayores recursos financieros, tiempo y esfuerzo, ya que de este dictamen depende que ellos continúen con la autorización de la Secretaría de Hacienda para expedir recibos deducibles de impuestos. Otro problema paralelo a éste es la comprobación mensual de gastos y la revisión de las facturas con las que comprueban estos gastos; mes con mes deben revisar estas facturas y regresar las que no cumplan con los requisitos fiscales para no tener saldos pendientes

La experiencia de trabajar con otras personas que realizan el mismo trabajo que ellos, les ha enriquecido para ampliar su visión de la obra que están realizando; se han dado cuenta de que hay diversas maneras de atención, diversas actividades y diferencia en los programas que realizan. Esta

pluralidad ha venido a fortalecer cada Centro de Desarrollo Infantil y también ha unificar criterios de atención a los niños.

Consideran que uno de los principales logros de la A.C. hasta el momento es, por un lado, la capacitación y el entrenamiento de algunos socios en temas trascendentes como los fiscales y legales; por otro, lado la autogestión y búsqueda de recursos para solventar los gastos de los diferentes centros; han aprendido a pedir los apoyos de una manera más intencionada y clara en las empresas, instituciones privadas y de gobierno, lo que les ha beneficiado tanto a ellos como a los niños que atienden.

Una de las principales dificultades que pueden vislumbrar hasta este momento es la dificultad de programar y presupuestar sus actividades, ya que son pocas las personas que colaboran en la A.C. y en ocasiones se ven imposibilitados para cumplir con todas las obligaciones y todas las tareas que se requieren; por esto se han limitado un poco en la búsqueda de más oportunidades y recursos para los Centros de Desarrollo Infantil.

#### 4.2 Análisis de encuestas

Se aplicó una encuesta (Anexo 3) a las mismas cuatro personas para conocer su opinión sobre algunos temas referentes a la asociación civil. De esta encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

A	<b>Cumplimiento de Tareas:</b> ¿desarrolla su trabajo de acuerdo con las indicaciones recibidas y en el tiempo establecido para ello?	Resultado	
	Respuesta: La mayoría de los colaboradores mencionó que generalmente si realiza el trabajo siguiendo las instrucciones pero tarda más tiempo	4/4	100%
B	<b>Calidad en los Resultados:</b> ¿realiza sus tareas y actividades con precisión y confiabilidad?	Resultado	
	Los colaboradores comentaron en su mayoría que aunque su trabajo es confiable, en algunas ocasiones llega a presentar errores	3/4	75%
C	<b>Aprovechamiento de los materiales y equipo:</b> ¿Aprovecha adecuadamente el equipo y material que se le son encomendados?	Resultado	
	En su mayoría los miembros mencionaron que cada uno procura aprovechar los recursos que le son encomendados, sin descuidar la calidad de sus resultados	3/4	75%
D	<b>Documentación:</b> ¿Elabora apuntes, notas, reportes por escrito de las actividades que realiza así como de los eventos que suceden en la A.C.?	Resultado	
	Los colaboradores sólo en eventos importantes elaboran algún reporte para conservarlo como testimonio. Pero generalmente no lo registran ni lo ordenan	3/4	75%

### 4.3 Análisis de investigación de campo

El día 16 de junio se visitó, previa cita, el centro de desarrollo infantil que está ubicado en la colonia Covadonga, en el municipio de Chalco, Estado de México, con el objetivo de obtener información de las situaciones eventuales o de emergencia que se presentan en el desempeño cotidiano de la A.C. Este centro de desarrollo infantil es uno de los 6 que la asociación civil atiende, es decir, los donativos que son captados a través de la asociación civil se canalizan para la operación de los diferentes centros de desarrollo infantil. Se recorrieron las instalaciones del centro y se observaron sus instalaciones (formato de observación anexo 4) y se tomaron algunas fotografías. A continuación detallamos los resultados de nuestra visita de observación, los resultados obtenidos y las fotos que se tomaron.

**Instalaciones:** Estas instalaciones de las que hablamos son del centro de desarrollo Infantil, es la parte "operativa" de la A.C., aquí no se encuentran las oficinas de la asociación. Los socios rentan un local en el cual realizan sus juntas y se reúnen para asamblea; no cuentan con un local propio ex profeso para la oficina de la asociación, ya que esto implicaría, pagar la renta del local, pagar una secretaria, luz, agua, y demás costes como salarios, etc. La documentación de la asociación civil y los registros contables, fiscales y legales se encuentran en la casa de la presidenta de la A.C.; de esta forma reducen costos y se atiende el trabajo con los niños. Estas instalaciones son donde se atiende a los niños. Las instalaciones del centro de desarrollo infantil son reducidas, es un terreno de apenas 80 m<sup>2</sup>, en el cual han intentado aprovechar al máximo el espacio; han construido un segundo piso, y uno de los salones sirve también como comedor, no hay espacio para áreas recreativas y los niños deben jugar en la calle por ello las actividades de los programas de desarrollo social y recreativo deben realizarlas en el parque público que está a 1 kilómetro de distancia; los niños atendidos en este lugar son aproximadamente 130.



Niños durante la clase/foto archivo

TESIS CON  
VALLA DE ORIGEN

**Distribución de áreas de trabajo.** Por ser un espacio reducido, deben habilitar un salón como comedor y otro salón para atención de los padres de familia y oficina, la cocina está separada y ahí solo pueden ingresar las personas que colaboran preparando los alimentos de los niños.



Niños y niñas en el refrigerio/Foto archivo

**Seguridad e Higiene.** El centro de desarrollo infantil cuenta con una sola puerta de acceso, y ésto facilita el control de la salida y entrada de los niños. la escalera que conduce al segundo piso representa un riesgo para algunos niños por su edad o habilidad para subir y bajar escaleras; la higiene es adecuada en el área de preparación de alimentos ya que las cocineras portan el uniforme completo para este propósito. la toma de agua y algunos tambos están expuestos al aire libre lo cual representa un riesgo de contraer enfermedades gastrointestinales, ya que en esta zona hay mucho polvo y corrientes de aire y las calles no están pavimentadas.



Niños y adolecentes en el refrigerio/foto archivo

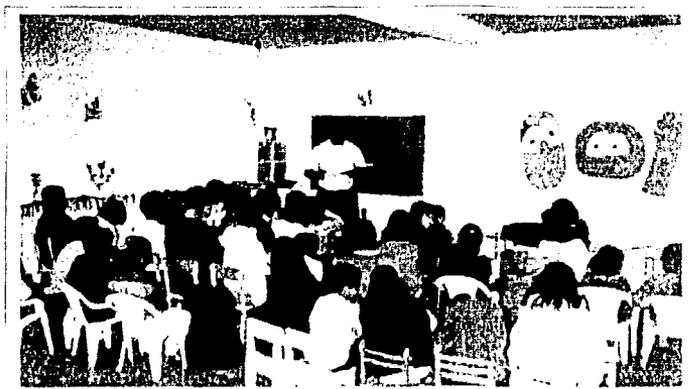
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Equipos y herramientas de trabajo.** El equipo de cocina es el adecuado, aunque cuentan con el equipo básico para la preparación de alimentos para los niños que en este momento atienden. se hace necesaria la adquisición de más utensilios y mobiliario para el comedor. El lugar donde se encuentra ubicado el centro, es una zona donde han robado varias casas y al centro en algunas ocasiones, por lo que no cuentan con equipo de cómputo o cualquier otro que represente algún riesgo de robo



Personal de cocina/Foto archivo

**Personas que colaboran.** Las personas que colaboran en el centro, por el momento son suficientes para tender a la cantidad de niños que asisten, sin embargo, considerando el crecimiento del centro se hace necesario invitar a más voluntarios que se sumen al esfuerzo que realiza el centro.



Enseñanza/Foto archivo

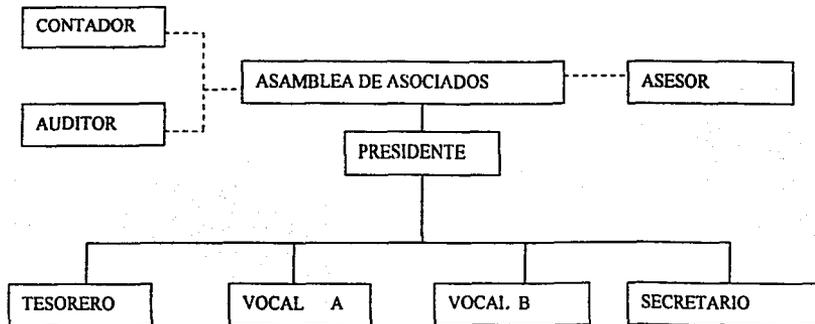
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.5 Estructura Organizacional

##### a) Inventario del personal

Nombre	edad	sexo	Escolaridad	Puesto	Centro de Desarrollo Infantil	antigüedad	percepciones	Principales funciones
Elizabeth Tovar	46	F	Trabajadora Social	Presidenta	ME-253	3 Años	ninguna	Presidir las juntas Firmar cheques
Olivia Montes de Oca	26	F	Secundaria	Secretaria	ME-749	Un año	ninguna	Redactar las actas de la asamblea
Marcos Julio Colín	32	M	Secundaria	Tesorero	ME-759	3 años	ninguna	Expedición de cheques y revisión de facturas
Gustavo Ramos	45	M	Secundaria	Vocal	ME-705	3 años	ninguna	Miembro
Lucio Paz López	43	M	Bachillerato	Asesor	-	6 meses	2000 mensuales	Asesoría en programación y uso de recursos
Saúl Morales	48	M	Contador	Contador	-	2 meses	1500 mensuales	Revisión de facturas y contabilidad
María de los Ángeles Salinas	43	F	Contadora	Auditor	-	2 años	10 000 una vez al año	Elaboración de dictamen para la SHCP

##### b) Organigrama



### c) Objeto Social

*Se observa como fue diseñada específicamente para dar la atención a los centro de desarrollo infantil que Compassion patrocinaba, de esta manera no hay obstáculo legal para entregar los fondos y pueden fluir los donativos de Compassion a la A.C. y de la A.C. al centro de desarrollo infantil*

I.- La atención a niños normales y con incapacidad física o mental, e indigentes que por sus carencias socioeconómicas familiares se vean impedidos para satisfacer sus requerimientos básicos de subsistencia y desarrollo, buscando brindarles un desarrollo integral como seres humanos tanto en el área física como moral.

II.- Constituir, fomentar y apoyar centros de desarrollo infantil en zonas marginadas, suburbanas, rurales e indígenas, proporcionando a los niños mencionados el punto anterior, a través de estos centros: Educación no formal, atención médica y nutricional, orientación social, generación de fuentes de trabajo por medio de oficios, a fin de formar ciudadanos económicamente activos, logrando una mejor integración a la sociedad

III.- La creación de programas que desarrollen integralmente al niño, mediante capacitación que permita estimular su independencia persona, aplicación de valores morales y responsabilidad social, cursos, talleres, prevención de enfermedades, reforzamiento escolar, actividades culturales, artísticas, deportivas y recreativas.

IV.- La prestación de asistencia médica a los niños normales y con incapacidad física o mental, e indigentes, a través de campañas consistentes en chequeos semestrales en las siguientes especialidades odontología, oftalmología, ortopedia y en casos especiales, intervenciones quirúrgicas y de orientación social por medio de conferencias tendientes a prevenir problemas de drogadicción y alcoholismo.

V.- Formar parte de otras asociaciones con fines similares a los objetos anteriores.

VI.- La asociación podrá adquirir, poseer, disponer, arrendar o administrar por cualquier título legal toda clase de bienes muebles o inmuebles para la realización de su objeto.

VII.- Asimismo, podrá celebrar toda clase de contratos y realizar todos los actos que directa o indirectamente se relacionen con el objeto y la obtención de donativos para el cumplimiento de los fines de la asociación, así como suscribir, endosar, negociar cualquier clase de títulos de crédito y realizar toda clase de operaciones de crédito que sean necesarias para el manejo eficaz de su patrimonio.

**d) Visión**

Divulgar la formación cristiana que ayuda a alcanzar los objetivos en diversos medios de comunicación, impresa y/o individual.

**e) Misión**

Contribuir de manera directa o permanente en la enseñanza de principios espirituales, morales y éticos con base en el estudio de la Biblia como una fuente de principios rectores de la vida humana, independientemente de cualquier contexto religioso.

**f) Valores**

Niño, Niña, familia, integridad, desarrollo, comunidad, sociedad, cultura, ayuda al necesitado.

#### **4.6 DETECCIÓN DE NECESIDADES**

Una vez realizadas las entrevistas, aplicado los cuestionarios y elaborado las encuestas, podemos considerar que:

1. No hay claridad al conceptualizar la visión institucional y sus acciones; dependen de su concepción personal sobre el quehacer de la asociación civil; 3 de 5 personas entrevistadas, comento que "le gusta mucho ayudar a los niños" sus esfuerzos, aunque son grandes, se hacen de manera aislada ya que se concentran en actividades individuales desarticuladas.
2. No hay claridad sobre los resultados esperados al término de un ejercicio fiscal, lo cual conlleva a un activismo descontrolado, la mayoría de los voluntarios no conoce las metas institucionales.
3. Aunque existe buena comunicación entre los miembros, carecen de adecuados canales de comunicación y muchas de las actividades deben realizarse en medio de la urgencia y la necesidad de cumplir sus responsabilidades en tiempo y forma.
4. No cuentan con un adecuado sistema de apoyo a colaboradores, no hay sueldos ni salarios para las personas, ya que se considera un trabajo netamente voluntario.
5. Carecen de manuales de procedimientos en los cuales puedan consultar para resolver problemas o toma de decisiones sobre actividades o circunstancias específicas, las decisiones generalmente son unilaterales y no consensadas.
6. Carecen de documentos que mencionen la descripción de puestos de cada uno de los miembros de tal manera que algunos hacen demasiadas tareas y otros sólo algunas
7. No hay un adecuado registro y control de la contabilidad y comprobación de gastos de la asociación; es imprescindible establecer mecanismos que fortalezcan esta área.
8. Aunque cuentan con el equipo y material básico para realizar sus tareas se hace necesaria su actualización, sustitución y renovación del equipo y mobiliario de la Asociación.
9. El 25% de los miembros del equipo no están capacitados adecuadamente para llevar a cabo las tareas encomendadas.
10. Se manifiesta incertidumbre hacia el futuro, aunque al mismo tiempo existen diferentes opciones de trabajo para con la población atendida.

#### **4.7 Expectativas actuales de la organización**

La institución pretende dar un paso hacia su fortalecimiento y consolidación como asociación; sus limitaciones financieras, administrativas y de recursos humanos son grandes, sin embargo y pese a ello, los colaboradores muestran un genuino interés en participar y esforzarse para lograr sus objetivos. La actitud para colaborar es positiva y permanece el buen ánimo y la disposición para emprender nuevos y mayores retos. La meta que tiene a cinco años es haber diversificado su red de patrocinio de tal manera que no dependan de una u otra institución para realizar su labor social.

## Capítulo V. Propuestas y alternativas de solución para el mejor desarrollo organizacional de la asociación civil

Un factor cada vez más importante y decisivo para el desarrollo, crecimiento y posicionamiento de estas organizaciones, lo representa un elemento identificado en el medio como el "fortalecimiento institucional", es decir, el grado de profesionalismo y el nivel de organización logrado por cada ONG para el cumplimiento de su objeto social, o a lo que se denomina también, la "institucionalización de las organizaciones", entendida esta como el proceso de implementación de mecanismos que den forma, permanencia y reconocimiento a las instituciones. Este proceso se presenta pues, como la necesidad más importante a resolver en el corto plazo.

Para lograr este fortalecimiento institucional se requiere de la participación de profesionales que propongan líneas de acción, metodologías a seguir y sistemas para evaluar los resultados de la organización, enfocados tanto en mejorar la calidad de la organización en su estructura y funcionamiento y por otro lado, de mejorar la calidad de los servicios y programas que desarrolla en beneficio de la población objetivo.

Es ahí donde la participación e intervención del profesional en Trabajo Social tiene su campo de acción, ya que esta en la posibilidad de implementar metodologías de *Trabajo social de Grupos*, ya que no sólo basta con aplicar metodologías propias de la administración de empresas y otras carreras técnicas, sino también orquestar esfuerzos, conocimientos y habilidades de cada uno de los profesionistas involucrados en la institución a fin de lograr la transdisciplinariedad, unificar criterios, identificar necesidades, conciliar puntos de vista, promover la participación, desarrollar las capacidades de todos y cada uno de los miembros y consolidarlos como grupo, a fin de lograr que cada equipo de trabajo en las diferentes áreas o departamentos, logre trabajar en equipo.

De la misma manera, la *investigación social* es un aspecto de fundamental importancia para las organizaciones ya que esto le da la posibilidad de tener un conocimiento más real y objetivo de las necesidades de la población para la que trabaja y de las zonas donde esta establecido o pretende establecerse.

Por otra parte la *sistematización* de la información generada, su ordenamiento y clasificación y análisis permitirá a la institución recuperar la experiencia acumulada a fin de socializar este conocimiento tanto a los miembros de la institución como a otras instituciones.

Por último, el diseñar sistemas de *monitoreo y evaluación* del impacto de los programas y proyectos implementados permitirá tener una vigilancia permanente en el desarrollo de las actividades y también visualizar de manera objetiva los logros alcanzados y el cumplimiento de las metas institucionales.

La calidad<sup>29</sup> en los servicios que ofrecen las ONG es el fundamento de la credibilidad de la sociedad en este tipo de instituciones. Un servicio de alta calidad inspira confianza en la organización, estimula la comunicación, los usuarios de los servicios se sienten identificados con la institución, hay fiabilidad de los donantes así como también en los colaboradores de la organización. Las organizaciones que no están comprometidas con la excelencia en la calidad en su servicio se verán en desventaja frente a otras para ganar la confianza y el respeto de la sociedad, por mayor y más novedosa que sea su publicidad o lo noble de su causa.

Actualmente vemos que existen numerosas asociaciones o fundaciones que lanzan al mercado novedosos servicios, pero la realidad es que la creación de servicios novedosos por si solos únicamente ofrecen una ventaja temporal, pues estos servicios son imitados rápidamente por otras organizaciones. Por esto, es importante tanto ser novedoso como mantener un alto estándar de calidad en el servicio que se ofrece

La calidad del servicio será un factor determinante para mantener y mejorar el éxito de las organizaciones, ya que la calidad es un elemento difícil de imitar, que deviene de un liderazgo y de una cultura organizacional orientada a la satisfacción de los beneficiarios, usuarios de los servicios y trabajadores o colaboradores de las asociaciones.

La calidad en el servicio da paso a la integridad en el uso de los bienes, materiales e instrumentos con los que cuenta la asociación civil, la integridad de la institución deberá responder a la pregunta: ¿estamos haciendo lo que decimos que hacemos? Y es que la integridad de las instituciones es un criterio que es imposible dejar a un lado si pensamos que una asociación civil puede crecer y fortalecerse.

El establecer servicios de alta calidad basados en la credibilidad e integridad traen enormes beneficios, como confianza, motivación, presencia y respaldo social que deriva en una buena reputación de la organización.

Por el contrario, cuando no se establecen servicios de calidad basados en la credibilidad y la integridad, hay desmotivación para la participación de los usuarios, de los socios y de las personas que directa o indirectamente participan, así, vemos a través de los medios de comunicación noticias que hablan sobre ayuda humanitaria que nunca llegó o llegó tarde por fallas en la logística; proyectos de asistencia mal identificados; programas fuera del contexto de las necesidades de la población atendida; corrupción y malos manejos de los recursos financieros y humanos. Es posible que las instituciones lo hagan con la mejor intención pero, a través de estos errores, los usuarios, socios,

---

<sup>29</sup> La calidad definida como "el grado de excelencia de algo" y en términos más mercadotécnicos "la máxima satisfacción del cliente".

donantes y opinión pública no evalúan únicamente el servicio prestado en lo individual, sino a toda la organización.

Nos enfrentamos entonces al problema de la intangibilidad de los servicios que se ofrecen, lo cual trae consigo la dificultad de establecer criterios de adecuación o perfección, haciéndolos más subjetivos aun; sin embargo, sigue siendo la calidad en el servicio lo que determina el éxito en la profesionalización que buscamos.

Los elementos que enunciamos a continuación tratan de abordar aquellos puntos que las ONG deberán considerar a fin de hacer más *"tangible"* esta calidad en el servicio. Además es necesario que en las organizaciones existan líderes que crean en la cultura de "cero fallas", que transmitan esta filosofía al resto de los colaboradores de la organización y puedan desterrar la cultura de "hacemos lo que podemos". Por lo tanto, uno de los aspectos importantes para mejorar la percepción del servicio prestado por las organizaciones no lucrativas, es el cuidado de los elementos que puedan hacer más tangible la excelencia en la calidad de los servicios.

Para enunciar estos elementos hemos dividido estos en dos áreas principales:

## **1) Endógena de la asociación civil**

### **Cultura empresarial**

Profesionalizar significa superar el trabajo realizado hasta ahora sólo con "buenas intenciones", para hacerlo más eficiente y de calidad; es decir, usando la técnica y apoyos teóricos necesarios para lograr en tiempo y forma los objetivos sociales con los que se concibió la asociación civil y evaluando permanentemente las metas alcanzadas.

Se trata, por un lado, de adoptar y adaptar una cultura empresarial para mejorar la organización interna y una buena relación costo – beneficio, y por otro lado incorporar metodologías sociales que le permitan a las organizaciones lograr una mayor importancia social positiva.

Esto implica intervenir permanentemente en las cuatro dimensiones de una organización:

- a) Física: instalaciones y tecnología
- b) Intelectual: desarrollo, capacitación y actualización permanente del personal
- c) Social: suficiente personal e inventario frecuente en su reconocimiento tanto en salarios juntos como en incentivos y motivación

d) Filosófica: reafirmación constante de valores y compromiso social<sup>30</sup>

### Planeación estratégica

Hacer un trabajo planificado y sistemático es una labor que toda institución deberá implementar si desea lograr su evolución, su crecimiento y fortalecimiento institucional; implementar procesos más racionales y por lo tanto, llevarlos a procesos encuadrados dentro del orden lógico que signifiquen mayor y mejor organización para el logro del objeto social.

Primerο: Identificar que son y lo que quiere ser, es importante escribir y redactar para planear el desarrollo de la organización y sus objetivos a largo, mediano y corto plazo.

Segundo: Focalizar los esfuerzos en acciones prioritarias, trabajar más por lo importante, aunque se noten los resultados a largo plazo. Dejar de trabajar en lo inmediato y en las urgencias para trabajar en lo realmente importante, es decir, dejar el activismo y adoptar la actitud de proactividad.

Tercero: Adoptar un proceso de planear → actuar → evaluar → corregir; dedicando tiempo y esfuerzo al cumplimiento de la misión y objetivos, clarificando y replanteando su misión y sus objetivos sociales.

### Estructura administrativa

La fortaleza y claridad en la estructura orgánica de las asociaciones civiles se hace necesaria para lograr la calidad en la organización administrativa, ya que como mencionamos anteriormente, cada vez es más notoria la necesidad de recuperar el sentido de empresa; esto implica tener claridad en los diferentes mecanismos de gobierno y toma de decisiones, así como el contar con un instrumento que regulen la organización interna, líneas de comunicación y toma de decisiones, manual de funciones, manuales de políticas y procedimientos, organigrama, para lograr que existan mecanismos de organización y desarrollo de modelos de intervención tanto dentro como fuera de la institución.

### Contabilidad

El manejo y uso de los recursos financieros en las asociaciones civiles es de suma importancia. No importa la cantidad de dinero, deberán existir mecanismos claros y transparentes en los ingresos y egresos de la institución, así como del manejo de la tesorería,

---

<sup>30</sup> Topete Enriquez Estrella *La participación del trabajador social en el fortalecimiento y evolución de las organizaciones de la sociedad civil en México*, Revista de trimestral de Trabajo Social Organizaciones Civiles

caja chica y uso de cuenta de cheques mancomunadas, registros contables, etc. Esto, al tiempo que beneficia a la institución en sus finanzas sanas al interior, al exterior inspira confianza de los socios, donadores y/o patrocinadores.

## **Finanzas**

Los mecanismos de recaudación y administración de recursos es un tema que está presente en la mesa de análisis de las instituciones; para algunas instituciones sus finanzas no representan mayores dificultades, ya que cuentan con el respaldo o patrocinio permanente de sus socios o patrocinadores locales, nacionales o internacionales; pero para otras, es un tema que invariablemente surge al momento de plantear el crecimiento de la institución. Es por esto que se hace necesario desarrollar mecanismos eficientes de financiamiento, de optimización y control de los recursos que den viabilidad a la implementación de nuevos programas de desarrollo institucional. La planeación y presupuestación para cada ejercicio fiscal se hace entonces de vital importancia para el logro de los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo. Esto nos permite que la organización logre su misión y sus metas programadas, asegure la estabilidad financiera a largo plazo e identifique y satisfaga las necesidades tanto de su personal, socios y población atendida.

## **Reclutamiento y selección de personal**

El área de recursos humanos bien estructurada nos da la posibilidad de una mejor selección de personal con el perfil profesional que la institución requiere, desarrollar planes de capacitación permanentes e integrales e implementación de políticas de salarios, de incentivos y de prestaciones, ya que trabajar en una organización de éstas debe ser tan justo, digno y atractivo para los profesionistas como desempeñarse en una empresa privada.

## **Sueldos, salarios y prestaciones**

Por ser la asistencia social y la beneficencia un campo natural y fundamental de las ONG, (donde esta la mayoría de las organizaciones y aunque ya va cambiando la percepción de la sociedad en este sentido) aún perdura la creencia en muchos sectores de la sociedad, de que este campo debe ser desarrollado únicamente a partir de la caridad, la filantropía y el altruismo. Hoy en día, la historia nos ha demostrado que para que la asistencia social y la beneficencia rindan los frutos que de ella se esperan es necesario avanzar en su profesionalización, y profesionalización significa también remuneración salarial, la cual debe ser justa.

Si en una organización la "justicia social" es un valor fundamental, se vuelve importante entonces conocer acerca del sistema de escalafón, así como también de sistemas para el manejo de nóminas y modalidades de contratación.

La remuneración del trabajo profesional es un tema de principal importancia dentro del sector y ello no sólo implica pagar salarios justos, también exige la búsqueda profesional de recursos humanos que cumplan con el perfil profesional requerido para llevar a cabo las tareas de la institución.

### **Capacitación y entrenamiento del personal**

Se hace importante pues, desarrollar sistemas de administración de recursos humanos, que incluyan no sólo temas de supervisión de la asistencia, la puntualidad o el cumplimiento de tareas y funciones, sino también sistemas de capacitación y entrenamiento, mecanismos de formación de cuadros y el desarrollo de estructuras organizacionales que permitan al empleado, educador o facilitador, promotor comunitario o asistente social, experimentar un crecimiento laboral y profesional personal no limitativo a la satisfacción derivada del ejercicio asistencial a favor de la población atendida, sino inmerso en un proceso de capacitación permanente que le permita desarrollarse profesionalmente y concebirse como el recurso central de las instituciones.

### **Documentación**

Para el proceso de sistematización de la experiencia obtenida en los diferentes procesos de atención de las tareas institucionales, se hace necesaria la creación de mecanismos de monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades así como de los logros obtenidos en un período de tiempo determinado. La evaluación de las actividades y logros, deberá considerarse como una oportunidad de aprendizaje para corregir posibles errores o replanteamiento de prioridades institucionales; es así como la evaluación se convierte en una fortaleza institucional y no sólo en un espacio para señalar quiénes no están realizando sus tareas.

### **Fomentar el trabajo en equipo**

Entendiendo el trabajo en equipo como una manera formal de organizar la colaboración y como un poder que genera la colaboración entre los individuos para lograr los más grandes objetivos. Es una manera de mezclar los talentos, las habilidades y la creatividad que pueden aportar personas diversas. Es utilizar esta colaboración para que el trabajo, las influencias del

grupo, sus habilidades, su tiempo y sus recursos, sean utilizados en beneficio de los hombres y mujeres que componen el grupo, para el mismo grupo y para la organización.

Generar la cultura de trabajo en equipo debe ser una de las primeras prioridades de un líder. Los beneficios están claros: se obtienen mejores resultados, los sistemas de trabajo se vuelven más flexibles, se genera una mejor interacción y hay un mayor crecimiento de los miembros del equipo.

## **Desarrollo tecnológico**

El incorporar tecnología y desarrollo de sistemas informáticos para hacer más eficiente el uso y manejo de la información, es un proceso que se hace necesario y hasta urgente para acelerar el proceso de actualización y colocar a la vanguardia operativa a la institución.

## **2) Exógenas de organización**

### **Rendición de cuentas y fiscalización**

La rendición de cuentas a terceros, de la administración de los recursos, los apoyos, los donativos percibidos por las asociaciones civiles, es algo que debe implementarse como parte de una cultura institucional. Las asociaciones deberán hacerlo entendiendo que es una parte central de la transparencia e integridad de sí mismas, tanto al interior como al exterior de la institución. Aunque estén obligados a hacerlo ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y dependan de un dictamen anual, el éxito de su posicionamiento en la sociedad radica en su credibilidad y esto dependerá de su disposición para administrar, supervisar y evaluar el manejo y uso de sus recursos.

Este marco de transparencia y manejo de recursos con integridad, dará como resultado la obtención de financiamiento por vías lícitas.

### **Búsqueda de visibilidad**

De la misma manera, el posicionamiento de las asociaciones civiles en la sociedad radica en la eficacia que tengan para desarrollar una mercadotecnia social que fortalezca la imagen institucional y comercialización de los servicios que ofrece identificando las distintas audiencias para poder desarrollar estrategias de comunicación con cada una de ellas.

Por otra parte, uno de los retos pendientes para las ONG's que quieren impactar objetiva y eficientemente en el desarrollo humano de México, consiste en que estos organismos deben luchar con mayor intensidad para lograr ser reconocidas por los gobiernos como un actor independiente y autónomo, que logre la participación en la creación de políticas y de un marco jurídico que facilite el cumplimiento tanto de su objeto social como de los programas gubernamentales al tiempo de ser un interlocutor responsable y válido en la construcción de un estado más justo, más democrático, más al servicio de las personas y de la sociedad.

### **Imagen corporativa**

Una imagen sólida es esencial para ganar tanto donantes como el apoyo de la sociedad, "el principal problema de imagen es no tener imagen"<sup>31</sup> ya que una imagen crea identificación y dependiendo del segmento de la audiencia al que nos dirigimos, se proyectarán distintos aspectos de la organización y sus programas. Así, si las audiencias potenciales no saben de su existencia o no tienen ninguna impresión de lo que hacen, es difícil que respondan al llamado de participación y apoyo.

Los empleados de la organización así como los voluntarios adscritos a un servicio interactúan con los usuarios, de forma que la conducta de estos trabajadores será determinante para conformar la percepción y opinión del usuario; de tal manera que el sentido de pertenencia recobra una importancia trascendental.

Elementos como el número de empleados, apariencia, conductas, etc., generalmente el usuario no distingue entre el servicio y quienes lo prestan, así, si el trabajador es desordenado y olvidadizo, el usuario pensará que el servicio adolece de fallas en el orden y la eficacia.

Por otra parte, los sistemas informáticos son una herramienta para la mercadotecnia y publicidad de la institución; se hace entonces indispensable el aprovechamiento de los espacios en Internet, páginas Web, correo electrónico, etc. Sin dejar de lado el establecer relación con representantes de medios para publicación de materiales y cobertura de eventos.

### **Programas de alianza con otros sectores**

Difundir, publicar y socializar los resultados de su trabajo para contribuir a la formación de conceptos y teorías, fortalecer con su experiencia a otras instituciones similares son tareas que deben ser también una cultura institucional, no sólo como auto análisis sino también para

---

<sup>31</sup> Castro Cáceres Andrea, El procurador de fondos y el donante: ¿Diálogo o monólogo?, Taller sobre el ABC de la procuración de fondos Octubre 1999

que otras instituciones conozcan el trabajo realizado y puedan fomentar entre ellas las redes de cooperación e intercambio de información.

Si las ONG, como un sector eminentemente ciudadano avanzan en el desarrollo de la organización social ciudadana, será un elemento que favorecerá, indudablemente, el desarrollo de mejores expectativas de nación, ya que la pluralidad y así como el carácter ciudadano que instituciones como las ONG poseen, les colocan en un lugar privilegiado frente al gobierno, las empresas y la sociedad en general.

La lista podría continuar, pero se ha querido solamente mencionar aquellos aspectos estratégicos que consideramos, deberán tomarse en cuenta si se pretende alcanzar un desarrollo institucional.

### **Proyecto de desarrollo organizacional**

Por último, presentamos el proyecto de desarrollo organizacional como primer paso hacia el fortalecimiento institucional, logrando de esta forma la determinación de acciones de capacitación como estrategias de desarrollo que obedece a problemas emergentes detectados por la necesidad de efectuar cambios en la organización; tiene el propósito de contribuir al logro de los objetivos institucionales de la A.C.

Las propuestas son las siguientes:

#### **A. Taller de Planeación estratégica**

### **INTRODUCCIÓN**

El proceso administrativo y la planeación estratégica van de la mano, es necesario comenzar clarificando entre los colaboradores de la asociación civil la razón de ser de esta organización.

#### **Objetivo:**

Que los colaboradores de la asociación civil reflexionen sobre su razón de ser como institución a fin de replantear los objetivos y las acciones a implementar.

#### **Objetivos específicos:**

Proveer a los participantes de técnicas y herramientas prácticas para la permanente auto evaluación y el desarrollo personal e institucional

Que el participante adquiera y/o mejore la habilidad para comunicarse efectivamente

Que los participantes analicen el propósito, misión y visión institucional para establecer metas propias en corto, mediano y largo plazo, las cuales sean realistas, objetivas y factibles de ser

alcanzadas y demuestre que las acciones emprendidas se encaminan al logro de las metas que estableco.

## CRONOGRAMA

Tema	Sesión Uno	Sesión dos	Sesión tres	Sesión cuatro	Sesión cinco
Misión					
Visión					
Valores					
Objetivos estratégicos					
Direcciones estratégicas					

**RECURSOS MATERIALES**

- Rotafolio
- Marcadores
- Hojas blancas
- Retropoyector
- Acetatos
- Cinta adhesiva

**RECURSOS HUMANOS:** Un facilitador<sup>32</sup>

### B. Taller para elaborar un FODA

#### INTRODUCCIÓN

El proceso de identificar tanto las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución se debe hacer de la mano del proceso de planeación estratégica, es por esto que este taller debe ser enseguida del anterior

#### Objetivo:

Que los colaboradores de la asociación civil reflexionen sobre sus principales fortalezas como institución, oportunidades a corto y mediano plano, debilidades institucionales y departamentales así como las principales amenazas que tienen en el campo de acción donde participan.

#### Objetivos Específicos

<sup>32</sup> Cuando hablamos de un facilitador nos referimos a la persona que coordine o dirija una experiencia o actividad cuyo propósito es generar aprendizaje en una persona o grupo de ellas.



Brindar al participante en el taller un espacio que le permita en lo posible reestablecer la auto confianza y fortalecer la actitud para el cambio positivo de su estilo de trabajo.

Que el participante conozca y acepte sus fortalezas y debilidades tanto individuales como institucionales haciendo uso para implementar cambios o mejoras.

Que el participante reconozca la capacidad de interactuar y trabajar adecuadamente con otras personas, resolviendo asertivamente los conflictos interpersonales que enfrentan.

#### CRONOGRAMA

Tema	Sesión Uno	Sesión dos	sesión tres	Sesión cuatro	Sesión cinco
Fortalezas					
Oportunidades					
Debilidades					
Amenazas					
Direcciones estratégicas					

**RECURSOS MATERIALES**

- Rotafolio
- Marcadores
- Hojas blancas
- Retropoyector
- Acetatos
- Cinta adhesiva

**RECURSOS HUMANOS:** Un facilitador.

#### CONCLUSIONES

Con base a los resultados obtenidos de esta investigación y luego de analizar las condiciones en las que opera la Asociación civil "Una luz de esperanza para la niñez" y el personal que ahí colabora, podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1. El estudio y la investigación en el tema de las ONG es un campo donde el profesional de Trabajo Social tiene un amplio campo de acción.
2. Algunas de las asociaciones civiles en México en mayor o menor medida, necesitan la participación y el apoyo multi e interdisciplinario para lograr los objetivos por los cuales se formaron.
3. La falta de capacidad para organizarse y estructurarse en algunas ONG, ha venido a debilitar y limitar su alcance y desarrollo como instituciones
4. Las condiciones administrativas, legales y fiscales, técnicas y materiales en las que opera "Una luz de esperanza para la niñez" le permite continuar con un trabajo de atención para los

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

niños de escasos recurso en la zona donde operan los centros de desarrollo infantil, sin embargo, tanto el personal voluntario como la junta de asociados esperan crecer y fortalecerse como institución.

5. El personal que colabora en "Una luz de esperanza para la niñez" esta en la disposición de aprender y capacitase para dar una mejor atención a los niños que asisten a los centros de Desarrollo infantil.

## **SUGERENCIAS**

En base a la información recabada y luego de analizar las condiciones en las que opera la Asociación Civil, nos permitimos hacer las siguientes recomendaciones

1. El consejo directivo de la Asociación civil debe trabajar de manera conjunta con las personas que colaboran en los centros de desarrollo infantil, implementar líneas de trabajo en las que se puedan asignar tareas específicas a cada uno de los colaboradores e ir delegando responsabilidades a fin de que este consejo este mas separado de lo operativo y atiende de mejor manera lo legal y fiscal.
2. El nombramiento de una persona como el director general de la A.C. para la atención tanto de lo administrativo como de lo operativo y la supervisión de cada una de las tareas que deben realizarse en tiempo y forma.
3. Se requiere el nombramiento un Coordinador de Programas que realice la tarea de coordinar e implementar los programas de desarrollo integral de los niños que asisten a los diferentes centros de desarrollo infantil a fin de que le de cohesión y continuidad al trabajo que se viene realizando buscando cumplir metas tanto cualitativas como cuantitativas.
4. Se requiere contar con un Contador general para la A. C. que realice la tarea de, supervisión y revisión de la manera en que se administran y se invierten los recursos financieros con los que cuenta la AC.; también, que supervise las tareas de procuración de fondos y realice reportes permanentes de la utilización de los fondos.
5. Se requiere contar con un área de Recursos humanos estructurada de tal manera que posibilite una selección de personal para colaborar en los diferentes centros de desarrollo infantil y en los diferentes niveles de responsabilidad y autoridad, además que elabore e implemente planes y programas permanente de capacitación en base a las necesidades detectadas; al tiempo que se desarrollan políticas de trabajo que permitan por un lado la participación de voluntarios que desean servir de una manera desinteresada a los niños y también que cumplan con los objetivos y metas trazadas los planes y programa de desarrollo infantil.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ander Egg, Ezequiel, Diccionario de Trabajo Social, Editorial El Ateneo, México 1991, 350 pp.
- Arias Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, Tercera reimpresión, México 1994, 535 pp.
- Ausubel, David P., Sullivan Edmund V., El Desarrollo Infantil, Editorial Paidós, Psicología Evolutiva, México, 1989.
- Berk, Laura E., Desarrollo del Niño y del Adolescente, Cuarta Edición, Editorial Prentice Hall, España, 1999.
- Campos Herrera, Laura (compiladora), Emprendedores para el Desarrollo Social ITESM Universidad Virtual, Editorial Trillas, Primera Edición, Marzo 2000.
- Cernea, Michael C., Organizaciones No-Gubernamentales y Desarrollo Local, documentos para discusión del Banco Mundial, 1989.
- Dawis Keith, Newstrom W. John, Comportamiento Humano en el Trabajo, 10a Edición, Editorial McGraw /Hill, Interamericana de México, 1999.
- Dolan Shimons, Rodall S. Sohuler, Valle Cabrera Ramón, La Gestión de los Recursos Humanos, Edición. McGraw /Hill, España, 1999.
- Driver, Juan, La Obra Redentora de Cristo y la Misión de la Iglesia, Editorial Nueva Creación, Buenos Aires, Argentina, 1994.
- Faranak, Miraftab, Sociedad Civil: Análisis y debate En perfil de las ONG's en México, Número I, Volumen II, 1997.
- Gary, Dessler, Administración de Personal, Editorial Prentice Hall, Sexta edición, México 1996, 812 pp.
- González Salazar, Elizabeth, Modelo de Evaluación para ONG's, Tesis ENTS UNAM, Asesor Falla Carlos, México, 1998.
- Grigg. Vigg, Siervos Entre los Pobres, Editorial Nueva Creación, Buenos Aires Argentina, 1994.
- Honnet, Axel, Concepciones de la Sociedad Civil, Este País, número 102 Septiembre 1999 ITAM, Nacional Financiera, 1992.
- Jersey Pau, Kenneth H. Blackard, Dewey E. Johnson, Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional, Editorial. A. Simón y Shoustther Company, México, 1996.
- Junta de Asistencia Privada, Ley de Instituciones de Asistencia Privada para el Distrito Federal, México, 1990.
- Leyes y Códigos de México Código Civil, Título undécimo, Artículo 2670, México, 2000.

Navarro Hernández, Luis, Notas sobre las ONG, la Democracia y el Desarrollo en el Cotidiano, Número 71, Septiembre 1995.

Núñez, Carlos, Educación Popular, Movimientos Populares y Proceso de Democratización, Editorial INDEC, México, 1989.

Memorias del Foro Superación de la Pobreza Diálogos Nacionales, Banco Interamericano de Desarrollo, México, Febrero, 1999.

Mendoza Núñez Alejandro, Manual Para Determinar Necesidades de Capacitación, 3a. Edición, Editorial Trillas, México, 1993.

Rabotnikof, Nora, La caracterización de la sociedad civil en la perspectiva del BID y del Banco Mundial en perfiles Latinoamericanos, FLACSO, México, 1998.

René Padilla, Discipulado y Misión: Compromiso con el Reino de Dios, Editorial Kairós, Bueno Aires Argentina, 1997.

Revista Trimestral de Trabajo Social Organizaciones Civiles Tercer Sector Nueva Época Número Dos, UNAM ENTS Primavera 2001.

Rodríguez Fernández, Andrés (Coordinador), Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Ediciones Pirámide, México, 1999.

Santa Ana, Julio de, El concepto de sociedad Civil, Ponencia del Taller sobre Sociedad Civil, 21 y 23 de noviembre de 1994, Seminario Teológico de Matanzas p. 23, Kaiser Konra. El consejo Mundial de Iglesias y la Sociedad Civil Internacional.

Sikula, Andreev F., Administración de Personal, Universidad del Estado de Murray, Editorial Limusa, México, 1997.

Siliceo, Alfonso, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa, Tercera Edición, México, 1995.

Weiss, H. Carol, Investigación Evaluativa, Editorial Trillas, México, 1991 183 pp.

Wendell L., French, Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos, Editorial Limusa, México, 1986.

# ANEXOS

**Título III****Del régimen de las personas morales con fines no lucrativos**

**Artículo 93.** Las personas morales a que se refieren los artículos 95 y 102 de esta ley, así como las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro, no son contribuyentes del impuesto sobre la renta, salvo por lo dispuesto en el artículo 94 de esta ley. Sus integrantes considerarán como remanente distribible únicamente los ingresos que éstas les entreguen en efectivo o en bienes. Asimismo, lo dispuesto en este título será aplicable tratándose de las sociedades de inversión de renta variable a que se refiere la Ley de Sociedades de Inversión, cuyos integrantes o accionistas sean exclusivamente personas físicas.

**Artículo 94.** Las personas morales a que se refiere este Título, a excepción de las señaladas en el artículo 102 de esta ley, de las sociedades de inversión especializadas en fondos para el retiro y de las personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la misma, serán contribuyentes del impuesto sobre la renta cuando perciban ingresos de los mencionados en los capítulos IV, VI y VII del título IV de esta ley.

**Artículo 95.** Para los efectos de esta ley, se consideran personas morales con fines no lucrativos, además de las señaladas en el artículo 102 de la misma, las siguientes:

**I.** Sindicatos obreros y los organismos que los agrupen.

**II.** Asociaciones patronales.

**III.** Cámaras de comercio e industria, agrupaciones agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas, así como los organismos que las reúnan.

**IV.** Colegios de profesionales y los organismos que los agrupen.

**V.** Asociaciones civiles y sociedades de responsabilidad limitada de interés público que administren en forma descentralizada los distritos o unidades de riego, previa la concesión y permiso respectivo.

**VI.** Instituciones de asistencia o de beneficencia, autorizadas por las leyes de la materia, así como las sociedades o asociaciones civiles, organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos en los términos de esta Ley, que tengan como beneficiarios a personas, sectores y regiones de escasos recursos; que realicen actividades para lograr mejores condiciones de subsistencia y desarrollo a las comunidades indígenas y a los grupos vulnerables por edad, sexo o problemas de discapacidad, dedicadas a las siguientes actividades:

a) La atención a requerimientos básicos de subsistencia en materia de alimentación, vestido o vivienda.

b) La asistencia o rehabilitación médica o a la atención en establecimientos especializados.

c) La asistencia jurídica, el apoyo y la promoción, para la tutela de los derechos de los menores, así como para la readaptación social de personas que han llevado a cabo conductas ilícitas.

d) La rehabilitación de alcohólicos y fármaco dependientes.

e) La ayuda para servicios funerarios.

f) Orientación social, educación o capacitación para el trabajo.

g) La promoción de la participación organizada de la población en las acciones que mejoren sus propias condiciones de subsistencia en beneficio de la comunidad.

**XII. Asociaciones o sociedades civiles.** organizadas sin fines de lucro y autorizadas para recibir donativos, dedicadas a las siguientes actividades:

- a) La promoción y difusión de música, artes plásticas, artes dramáticas, danza, literatura, arquitectura y cinematografía, conforme a la ley que crea al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, así como a la Ley Federal de Cinematografía.
- b) El apoyo a las actividades de educación e investigación artísticas de conformidad con lo señalado en el inciso anterior.
- c) La protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural de la nación, en los términos de la Ley Federal sobre Monumentos y Zonas Arqueológicas, Artísticas e Históricas y la Ley General de Bienes Nacionales; así como el arte de las comunidades indígenas en todas las manifestaciones primigenias de sus propias lenguas, los usos y costumbres, artesanías y tradiciones de la composición pluricultural que conforman el país.
- d) La instauración y establecimiento de bibliotecas que formen parte de la Red Nacional de Bibliotecas Públicas de conformidad con la Ley General de Bibliotecas.
- e) El apoyo a las actividades y objetivos de los museos dependientes del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

**Artículo 96.** Las fundaciones, patronatos y demás entidades cuyo propósito sea apoyar económicamente las actividades de personas morales autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de esta ley, podrán obtener donativos deducibles, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

**I.** Destinen la totalidad de sus ingresos a los fines para los que fueron creadas.

**II.** Al momento de su liquidación destinen la totalidad de su patrimonio a entidades autorizadas para recibir donativos deducibles.

Los requisitos a los que se refiere este artículo, deberán constar en la escritura constitutiva de la persona moral de que se trate con el carácter de irrevocable.

**Artículo 97.** Las personas morales con fines no lucrativos a que se refieren las fracciones VI, X, XI y XII del artículo 95 de esta ley, deberán cumplir con lo siguiente para ser consideradas como instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de esta ley.

**I.** Que se constituyan y funcionen exclusivamente como entidades que se dediquen a cualquiera de los fines a que se refieren las fracciones VI, X, XI y XII del artículo 95 de esta Ley y que, de conformidad con las reglas de carácter general que al efecto expida el Servicio de Administración Tributaria, una parte sustancial de sus ingresos la reciban de fondos proporcionados por la Federación, Estados o Municipios, de donativos o de aquellos ingresos derivados de la realización de su objeto social. Tratándose de aquellas entidades a cuyo favor se emita una autorización para recibir donativos deducibles en el extranjero conforme a los tratados internacionales, además de cumplir con lo anterior, no podrán recibir ingresos en cantidades excesivas por concepto de arrendamiento, intereses, dividendos o regalías o por actividades no relacionadas con su objeto social.

**II.** Que las actividades que desarrollen tengan como finalidad primordial el cumplimiento de su objeto social, sin que puedan intervenir en campañas políticas o involucrarse en actividades de propaganda o destinadas a influir en la legislación.

No se considera que influye en la legislación la publicación de un análisis o de una investigación que no tenga carácter proselitista o la asistencia técnica a un órgano gubernamental que lo hubiere solicitado por escrito.

**III.** Que destinen sus activos exclusivamente a los fines propios de su objeto social, no pudiendo otorgar beneficios sobre el remanente distribuible a persona física alguna o a sus integrantes personas físicas o morales, salvo que se trate, en este último caso, de alguna de las personas morales a que se refiere este artículo, o se trate de la remuneración de servicios efectivamente recibidos.

**IV.** Que al momento de su liquidación y con motivo de la misma, destinen la totalidad de su patrimonio a entidades autorizadas para recibir donativos deducibles.

**V.** Mantener a disposición del público en general la información relativa a la autorización para recibir donativos, así como al cumplimiento de sus obligaciones fiscales, por el plazo y en los términos que mediante reglas de carácter general fije el Servicio de Administración Tributaria.

Los requisitos a que se refieren las fracciones III y IV de este artículo, deberán constar en la escritura constitutiva de la persona moral de que se trate con el carácter de irrevocable.

En todos los casos, las donatarias autorizadas deberán cumplir con los requisitos de control administrativo que al efecto establezca el reglamento de esta ley.

**Artículo 98.** Las asociaciones o sociedades civiles, que se constituyan con el propósito de otorgar becas podrán obtener autorización para recibir donativos deducibles, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

**I.** Que las becas se otorguen para realizar estudios en instituciones de enseñanza que tengan autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación o, cuando se trate de instituciones del extranjero, éstas estén reconocidas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

**II.** Que las becas se otorguen mediante concurso abierto al público en general y su asignación se base en datos objetivos relacionados con la capacidad académica del candidato.

**III.** Que cumplan con los requisitos a los que se refieren las fracciones II, III, IV y V, así como el penúltimo y último párrafos del artículo 97 de esta Ley.

**Artículo 99.** Los programas de escuela empresa establecidos por instituciones que cuenten con autorización de la autoridad fiscal, serán contribuyentes de este impuesto y la institución que establezca el programa será responsable solidaria con la misma.

**Artículo 100.** Para los efectos del artículo 25 de esta Ley, las sociedades de inversión de renta variable a que se refiere el artículo 93 de esta Ley, que distribuyan dividendos percibidos de otras sociedades deberán llevar una cuenta de dividendos netos.

La cuenta a que se refiere este artículo se integrará con los dividendos percibidos de otras personas morales residentes en México y se disminuirá con el importe de los pagados a sus integrantes, provenientes de dicha cuenta. Para los efectos de este artículo, no se incluyen los dividendos en acciones o los reinvertidos en la suscripción o aumento de capital de la misma persona que los distribuye, dentro de los treinta días siguientes a su distribución. El saldo de la cuenta prevista en este artículo se actualizará en los términos del artículo 88 de esta Ley.

**Artículo 101.** Las personas morales a que se refiere este Título, además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta Ley, tendrán las siguientes:

**I.** Llevar los sistemas contables de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley y efectuar registros en los mismos respecto de sus operaciones.

**II.** Expedir comprobantes que acrediten las enajenaciones que efectúen, los servicios que presten o el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes y conservar una copia de los mismos a disposición de las autoridades fiscales, los que deberán reunir los requisitos que fijen las disposiciones fiscales respectivas.

**III.** Presentar en las oficinas autorizadas a más tardar el día 15 de febrero de cada año, declaración en la que se determine el remanente distribuible y la proporción que de este concepto corresponda a cada integrante.

**IV.** Proporcionar a sus integrantes constancia en la que se señale el monto del remanente distribuible, en su caso. La constancia deberá proporcionarse a más tardar el día 15 del mes de febrero del siguiente año.

**V.** Expedir las constancias y proporcionar la información a que se refieren las fracciones III y VIII del artículo 86 de esta Ley; retener y enterar el impuesto a cargo de terceros y exigir la documentación que reúna los requisitos fiscales, cuando hagan pagos a terceros y estén obligados a ello en los términos de esta Ley. Asimismo, deberán cumplir con las obligaciones a que se refiere el artículo 118 de la misma Ley, cuando hagan pagos que a la vez sean ingresos en los términos del Capítulo I del Título IV de esta Ley.

**VI.** Presentar, a más tardar el día 15 de febrero de cada año, la información siguiente:

**a)** De las personas a las que en el año de calendario inmediato anterior les hubieren efectuado retenciones de impuesto sobre la renta, así como de los residentes en el extranjero a los que les hayan efectuado pagos de acuerdo con lo previsto en el Título V de esta Ley.

**b)** De las personas a las que les hubieran otorgado donativos en el año de calendario inmediato anterior.

## Questionario

anexo 2

Objetivo: Conocer la percepción sociolaboral que tienen los miembros de la asociación civil "Una Luz de Esperanza para la Niñez"

Instrucciones: Por favor, conteste lo más claro posible de acuerdo a su criterio y opinión personal

1. ¿Cómo surgió la necesidad de constituirse como A.C.?

---

---

2. ¿Cuál fue su principal motivación?

---

---

3. ¿Para qué se organizaron principalmente?

---

---

4. ¿Cómo se conoció con los otros miembros de la A.C.?

---

---

5. ¿A qué problemas se ha enfrentado principalmente colaborando juntos en la A.C.?

---

---

7. ¿Cómo ha sido la experiencia de trabajar con otras personas en la A.C.?

---

---

8. ¿Cuál es el mayor logro de la A.C. hasta el momento?

---

---

9. ¿Qué dificultades ve en el futuro para la A.C.?

---

---

10. ¿Qué espera de la A.C. en los próximos años?

---

---

11. ¿Cómo imagina que será la A.C. en los próximos 5 años?

---

---

La presente encuesta tiene el propósito de identificar las principales responsabilidades de los miembros de la A.C.; asimismo las habilidades y competencias que requiere para mejorar la calidad del trabajo que realiza. La veracidad y seriedad de sus respuestas nos permitirá identificar las principales necesidades de la organización, y así como seleccionar adecuadamente las estrategias de atención a las necesidades.

NOMBRE \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

CARGO - POSICION \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

PRINCIPALES ACTIVIDADES \_\_\_\_\_

Señale en cada pregunta la opción que refleje mejor su opinión (marque una sola opción)

A	<b>Cumplimiento de Tareas</b> ¿Desarrolla su trabajo de acuerdo con las indicaciones recibidas y en el tiempo establecido para ello?	Opción
a.	No sigue las instrucciones y se lleva más tiempo del acordado	(2)
b.	Generalmente si realiza el trabajo siguiendo las instrucciones pero tarda mas tiempo	(4)
c.	Si realiza su trabajo de acuerdo con instrucciones y cumpliendo a tiempo	(6)
d.	Siempre desarrolla su trabajo siguiendo las instrucciones y con aportaciones al mismo	(8)
e.	Es excelente en su trabajo, cumple su tarea sin un sólo error incluso antes del tiempo, además de que realiza aportaciones interesantes	(10)

B	<b>Calidad en los Resultados</b> ¿Realiza sus tareas y actividades con precisión y confiabilidad?	Opción
a.	Requiere supervisión estrecha porque su trabajo contiene un alto índice de errores	(2)
b.	Es necesario revisar su trabajo ya que llega a cometer errores	(4)
c.	Aunque su trabajo es confiable, en algunas ocasiones llega a presentar errores	(6)
d.	Su trabajo es bueno, es muy difícil que presente errores	(8)
e.	Realiza un trabajo excelente, nunca comete errores	(10)

C	<b>Aprovechamiento de los materiales y equipo</b> ¿Aprovecha adecuadamente el equipo y material que le son encomendados?	Opción
a.	¿Gasta injustificadamente el material y equipo de la organización?	(2)
b.	En algunas ocasiones gasta más de lo debido los recursos que le son encomendados	(4)
c.	Procura aprovechar los recursos que le son encomendados, sin descuidar la calidad de sus resultados	(6)
d.	Aprovecha muy bien los recursos que le son confiados para realizar sus actividades	(8)
e.	Se esmera por conservar y cuidar los recursos y el equipo de la A.C., cuidando siempre la calidad de su trabajo	(10)

D	<b>Documentación</b> ¿Elabora apuntes, notas, reportes por escrito de las actividades que realiza así como de los eventos que suceden en la A.C.?	Opción
a.	Nunca escribe lo que sucede ni realiza ningún tipo de reporte de sus actividades	(2)
b.	Sólo en eventos importantes elabora algún reporte para conservarlo como testimonio	(4)
c.	Si realiza reportes por escrito pero no los tiene a la mano ni ordenados	(6)
d.	Generalmente realiza reportes por escrito o elabora testimonios de lo que sucede	(8)
e.	Siempre realiza reportes o elabora testimonios y los tiene ordenados y a la mano.	(10)

Tipo: Casual Fecha \_\_\_\_\_

Área o departamento \_\_\_\_\_ Observador \_\_\_\_\_

Objetivo: Obtener información de las situaciones eventuales o de emergencia que se presentan el desempeño cotidiano de la A.C.

Instalaciones \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Distribución de áreas de trabajo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Seguridad e higiene \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Equipos y herramientas de trabajo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Personas que colaboran \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Notas y comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_